**O torturi** *QWiotMit pentru oricine esteinternat de muierea unei*

*clientele fidele.* **- ERIC DIES, autor al volumului** *The lean Startup*

# CAPTIVAT

Cum să creezi produse care formează obişnuinţe

NIREYAL

***O lecturi obligatorie pentru oricine (Stt interesat de atragere o unei clientele fidele.***
- ERIC RIES, **autor** il **volumului *The Lean Startup***

# CAPTIVAT

Cum să creezi produse
care formează obişnuinţe

## NIREYAL

^^CT si Ponto
nCAPTIVAT

Hooked: How to Build Habit-Forming Products Copyright © 2014 by Nir Eyal. All rights reserved.
© 2018 Editura ACT şi Politon pentru prezenta versiune românească

**Editura ACT şi Politon**
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, Bucureşti, România, C.P. 050202
tel: 0723 150 500, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro/ www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Dana Dobre**
Redactor: **Alexandra Cîlioiu**
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**
Coperta: **Marian Iordache**
Editor: **Lavinia Vasile**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a RomânieiEYAL, NIR**
**Captivat**/ Nir Eyal, trad.: Dana Dobre. - Bucureşti: ACT şi Politon, 2018 ISBN 978-606-913-346-0
I. Dobre, Dana (trad.)
658.62 339.138

**AVERTISMENT 1**: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărţi nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine şi tuturor normelor şi principiilor etice şi sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreţi să o transmiteţi mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate şi lipsă de respect faţă de autor şi faţă de toţi cei care au contribuit la crearea acestei cărţi, astfel ca eu să ajungă la dumneavoastră? Împărtăşiţi cu colaboratorii informaţiile importante, valorile şi lecţiile pe care le-aţi aflat din acest material, într-un mod corect şi responsabil.

**MR I YAI**
împreună cu **RYAN HOOVER**

# Captivat

**Cum să creezi produse care formează obişnuinţe**

Traducere din limba engleză: Dana Dobre

4>ACT şi Politon

201

8Pentru Julie

**CUPRINS**

1. Zona obişnuinţei
2.Triggerul
4.Recompense variabile
5.Investiţia
7.Studiu de caz: aplicaţia Bible

8.Testarea obişnuinţelor şi cum să găseşti oportunităţi pentru fcrmarea lor
Mulţumiri Colaboratori
**INTRODUCERE**
dimineaţa, in răstimp de 15 minute de la trezire[1].
Şi, chiar mai uimitor, o treime dintre americani afirmă că ar prefera mai degrabă să renunţe la sex, decât să îşi piardă telefonul mobil[2].
Rezultatele unui studiu universitar din 2011 arată că oamenii îşi verifică
cred că cifrele se apropie mai curând de 150 de sesiuni în fiecare zi, cifie de-a dreptul uimitoare.
Trebuie să recunoaştem, suntem captivaţi.
Tehnologiile pe care le folosim s-au translbrmat în dorinţe nestăpânite, dacă nu chiar în dependenţe în toată regula. E acel impuls de a verfica notificarea că am primit un mesaj. Simţim atracţia de a intra pe YouTube, pe Facebook sau pe Twitter pentru doar câteva minute, şi apoi constatăm că o oră mai târau încă atingem ecranul şi dăm scroll. Este un impuls pe care-l simţi cel mai probabil de-a lungul întregii zile, dar abia dacă îţi dai seama de el.
Reprezentanţii psihologiei cognitive definesc obişnuinţele drept „comportamente automate, care sunt declanşate în urma unor repere de situaţie": lucruri pe care le fiicem în mod inconştient sau iară să stăm prea mult pe gânduri.[3] Produsele şi serviciile pe care le folosim în mod obişnuit ne modifică comportamentul zilnic, lacându-ne să ne comportăm după cum au intenţionat designerii lor. | Acţiunile noastre au fost proiectate în avans.
Cum reuşesc aceste companii, care nu produc altceva decât linii de cod afişate pe un ecran, aparent să controleze mintea utilizatorilor? Cum reuşesc unele produse să conducă la formarea obişnuinţelor?
supravieţuirea lor. De vreme ce o multitudine de atracţii se iau la întrecere pentru atenţia noastră, companiile învaţă să utilizeze tactici inedite pentru a

milioane de utilizatori. Companiile descoperă tot mai mult că valoarea lor economică depinde de cât de durabile sunt obişnuinţele pe care le creează. Pentru a câştiga loialitatea utilizatorilor şi pentru a crea un produs care să fie folosit cu
Deşi unele companii de-abia au ajuns să descopere această nouă realitate,
formarea obişnuinţelor, companiile descrise în această carte reuşesc să-şi fică bunurile indispensabile.

**„Primul lucru care îţi vine în minte" e varianta câştigătoare**

de câteva avantaje pentru profitul lor. Ele ataşează produsului lor un „trigger intern". Prin urmare, utilizatorii sunt atraşi de produs iară a ii nevoie de un
în loc să se bazeze pe campanii de marketing costisitoare, companiile care mizează pe fcrmarea obişnuinţelor stabilesc o legătură între serviciile lor şi
pic plictisiţi şi deschid imediat Twitter, intervine o obişnuinţă. Se simt dintr- odată singuri şi, înainte să intervină gândirea raţională, ei dau scroll prin feed-ul de pe Facebook. Le trece prin minte o întrebare şi, înainte să-şi frământe mintea în căutarea unui răspuns, caută pe Google. Soluţia la care te gândeşti prima dată câştigă. în capitolul întâi, această carte examinează avantajele competitive ale produselor care creează obişnuinţe. Cum reuşesc produsele să creeze obişnuinţe? Răspunsul: le fibrică. Deşi finii serialului de televiziune *Mad Men*- sunt fimiliarizaţi cu metodele prin care industria de publicitate stârnea cândva dorinţele consumatorului în epoca de aur de pe Madison Avenue, acele vremuri sunt de mult apuse. O lume cu ecrane multiple, în care consumatorii sunt precauţi faţă de publicitate, a făcut ca tehnicile de spălare pe creier cu buget mare folosite de Don Draper să devină inutile, cu excepţia celor mai mari branduri.

utilizatorilor, ghidându-i printr-o serie de experienţe pe care eu le numesc „capcane“. Cu cât utilizatorii trec mai des prin aceste capcane, cu atât sunt mai multe şanse ca ei să îşi formeze obişnuinţe.

**Cum am devenit „captivat"**

În 2008, făceam parte dintr-o echipă de absolvenţi de MBA de la Standford care
Valley. Misiunea noastră era să dezvoltăm o platformă pentru a plasa publicitate în lumea social gaming-ului din mediul oniine, pe atunci în plină expansiune.

Companii importante câştigau miliarde de dolari vânzând vaci virtuale pentru fermele virtuale, în vreme ce agenţiile de publicitate cheltuiau sume enorme de bani pentru a-i influenţa pe oameni să le cumpere produsele sau serviciile. Recunosc că la început nu am inteles cum lunctioneaza Si m-am trezit stând pe margine şi întrebându-mă: „Oare cum reuşesc să iacă asta?".

Aflându-mă la intersecţia acestor două industrii care se bazează pe manipularea mintii, am pornit la drum pentru a afla cum reuşesc produsele sa influentteze acţiunile noastre şi, din când în când, cum reuşesc să creeze dorinţe nestăpânite. implicaţiile morale ale dezvoltării unor produse care au potenţialul de a crea dependenţă? Şi, mai important, era posibil ca aceleaşi forţe care ficeau aceste experienţe atât de convingătoare să fie folosite şi pentru a dezvolta produse care să îmbunătăţească viaţa oamenilor?

Unde puteam găsi planurile detaliate pentru formarea obişnuinţelor? Spre dezamăgirea mea, nu am găsit niciun ghid care să mă îndrume. Firmele experimentate in desiunul comportamentului 1S1 pastrau secretele Si. deSi am descoperit cărţi, rapoarte şi postări pe blog legate tangenţial de subiect, nu exista niciun manual cu instrucţiuni practice despre cum să dezvolţi produse care

Am început să îmi consemnez observaţiile referitoare la sute de companii, pentru a descoperi anumite tipare leeate de desiunul Si de

funcţionalitatea experienţei utilizatorilor. Deşi fiecare companie avea o trăsătură unică, am încercat să identific elementele comune pe care le întruneau companiile de succes şi să înţeleg ce anume lipsea în cazul companiilor care nu aveau succes.
Am căutat informaţii în mediul academic: am analizat elemente de psihologie a consumatorului, interacţiunea dintre om şi computer şi cercetările despre aspectele economice comportamentale. În 2011, am început să împărtăşesc şi
Silicon Valley, de la startup-uri mici, până la companii aflate în topul 500 al revistei Fortune. Fiecare client mi-a dat ocazia să îmi testez teoriile, să obţin noi informaţii Şi să vin cu idei mai bune. Am început să scriu pe un blog despre descoperirile mele, pe NirAndFar.com şi eseurile mele au fost distribuite şi pe

alte site-uri. În curând, cititorii au început să scrie propriile lor observații și exemple.

În toamna anului 2012, eu și dr. Baba Shiv am creat și predat la Stanford Graduate School of Business un curs despre știința influențării comportamentului uman. Anul următor, am intrat în parteneriat cu dr. Steph Habif pentru a preda un curs similar la Hasso Plattner Institute of Design.

La finalul acestor ani în care am făcut cercetări insumate și în care am acumulat experiență în situații concrete, am creat Modelul Capcanei: un proces în patru etape, pe care companiile îl folosesc pentru a crea obișnuințele. Prin cicluri consecutive în care consumatorii sunt prinși în capcană, produsele de succes își ating scopul suprem, acela de a atrage spontan utilizatorii, făcându-i să revină în mod repetat, fără a avea nevoie de reclame costisitoare sau de mesaje agresive.

Deși fac apel la multe exemple din companiile de tehnologie, având în vederea domeniul în care am activat, capcanele există peste tot - în aplicații, în sport, filme, jocuri și chiar și la locurile noastre de muncă. Ele se regăsesc în aproape orice experiență care pătrunde în mintea noastră (și adesea și în portofelul nostru). Cei patru pași ai Modelului Capcanei asigură cadrul pentru capitolele acestei cărți.

## 1. Triggerul

Triggerul este elementul care declanșează comportamentul - bujia din motor. Triggerii pot fi de două tipuri: externi și interni.[ Produsele care creează obișnuință încep să atragă atenția utilizatorilor prin intermediul triggerilor externi, precum un e-mail, un link către un site web sau prin simbolul aplicației de pe ecranul telefonului.

**Modelul Capcanei**

| Trigger | Acțiune |
|---|---|
| Extern | |
| Intern . / ı ' | fc ) |

**Investiţi**

**Recompensă variabilă**

**e**

De exemplu, să presupunem că Barbra. o tânără din Pennsvlvania. vede întâmplător în news feed-ul ei de pe Facebook o fotografie ficută de un membru al feniliei. dintr-o zonă rurală din statul ei. Este o fotografie frumoasă şi. de vreme ce plănuieşte să meargă acolo într-o excursie împreună cu fratele ei Johnny. apelul la acţiune al triggerului extern o fece curioasă şi ea dă clic. Trecând periodic prin capcane succesive, utilizatorii încep să îşi formeze asocieri
Atunci când utilizatorii încep să îşi formeze noul comportament în mod
asociază Facebook-ul cu nevoia ei de conexiune socială. Capitolul doi analizează triggerii interni şi externi, pentru a răspunde la întrebarea referitoare la modul în

**2. Acţiunea**

recompense. Simpla acţiune de a da clic pe o fotografie interesantă din news feedul ei o duce pe Barbra pe un site web numit Pinterest, un site „tip panou unde poţi distribui fotografii". |
Această fiiă a capcanei, după cum este descrisă în capitolul trei, se inspiră din
produsele determină anumite acţiuni din partea utilizatorilor. Companiile profită de doi piloni de bază ai comportamentului uman pentru a creşte Şansele ca o acţiune să aibă loc: uşurinţa de a efectua o acţiune şi motivaţia psihologică pentru a fiice acea acţiune[1]!.

Odată ce Barbra îşi dă seama cât de simplă este acţiunea de a da clic pe o fotografie, ea este lascinată de ceea ce vede în continuare.

**3. Recompensa variabilă**

Ceea ce deosebeşte Modelul Capcanei de un feedback standard simplu este capacitatea capcanei de a crea o dorinţă arzătoare. Feedback-ul este la tot pasul, dar cel previzibil nu creează nicio dorinţă. Faptul că lumina din interiorul frigiderului tău se aprinde atunci când deschizi uşa e o reacţie care nu te ia prin surprindere Şi acest lucru nu te face să o tot închizi şi deschizi întruna. Şi totuşi, adaugă în ecuaţie o mică schimbare - să zicem că o delicatesă diferită apare ca prin farmec în frigider de fiecare dată când îl deschizi - şi iată, ai reuşit să stârneşti curiozitatea.

Recompensele variabile sunt unele dintre cele mai eficiente instrumente pe care companiile le pun în aplicare pentru a-i captiva pe utilizatori; capitolul patru le explică mai în profiinzime. Cercetările arată că nivelul dopaminei, un recompensă . Faptul că recompensa are un caracter variabil sporeşte efectul, creând o stare de concentrare, care suprimă zonele din creier asociate cu judecata şi raţiunea, dar care le activează pe cele asociate cu dorinţa şi pofta[12]. Deşi exemplele clasice includ automatele pentru jocuri de noroc şi jocul la loterie, recompensele variabile se reaasesc in cazul multor alte produse ce creeaza obişnuinţă.

să le găsească, ci i se oferă şi o mulţime de alte lucruri atragatoare. Imaginile au legătură cu ceea ce o interesează pe ea în general - în principal este vorba despre anumite lucruri pe care le poate vedea în viitoarea ei excursie în Pennsylvania rurală - dar mai sunt şi alte lucruri care îi atrag atenţia. Alăturarea exaltantă a ceea ce e relevant Şi irelevant, tulburător Şi simplu, fiumos Şi obişnuit stimulează sistemul de eliberare a dopaminei din creier, ficându-l să aştepte recompensa. Acum ea petrece mai mult timp pe Pinterest, în căutarea

următoarei descoperiri deosebite. Până să își dea seama, a petrecut 45 de minute derulând pagina. Capitolul patru analizează și motivul pentru care unii oameni își pierd gustul pentru anumite experiențe și cum influențează variabilitatea păstrarea lor.

**4. Investiția**

Ultima fiză a Modelului Capcanei este cea în care utilizatorii trebuie să depună puțin efcrt. Faza investiției crește Șansele ca pe viitor utilizatorii să mai treacă o dată prin ciclul capcanei. Investiția apare atunci când utilizatorii investesc un anumit lucru în produsul pe care îl utilizează, cum ar fi timp, date, capital social sau bani.
dispuși să plătească și care își văd mai departe de treabă. Investiția presupune mai degrabă o acțiune care îmbunătățește serviciul pentru următoarea rundă. Faptul că inviți prieteni, că îți declari preferințele, că îți construiești un capital virtual și că înveți să fclosești noi fiincționalități, toate acestea sunt investiții pe care utilizatorii le fie pentru a-Si îmbunătăți experiența. Se poate profita de pe urma acestor angajamente pentru ca triggerul să devină mai atrăgător, ca acțiunea prin ciclul capcanei. Capitolul cinci cercetează amănunțit modul în care investițiile îi încurajează pe utilizatori să treacă printr-un ciclu de capcane Pe măsură ce Barbra se distreaza dand scroll la nesiarSit prin abundența de imagini de pe Pinterest, ea începe să-și dorească să păstreze lucrurile care o încântă. Colecționând articole, ea îi va oferi site-ului date referitoare la preferințele ei. în curând, va urmări site-ul, va adăuga pinuri, le va readăuga și va fiice alte investiții care au rolul de a accentua legătura ei cu site-ul și care o pregătesc pentru viitoarele cicluri ale capcanei.

**O nouă supe r pute re**

Avem deja tehnologia care fcrmează obișnuințe și ea este fclosită pentru a ne modela viețile. Faptul că accesul nostru la internet este tot mai bun, datorită diverselor noastre dispozitive conectate - telefoane

inteligente şi tablete, televizoare, console pentru jocuri şi tehnologie portabilă - le oferă companiilor o posibilitate mult mai mare de a ne afecta comportamentul.

Pe măsură ce companiile se fclosesc de fiptul că sunt tot mai conectate cu consumatorii Şi de posibilitatea de a colecta, de a exploata şi de a prelucra datele clienţilor cu o viteză mai mare, suntem puşi în faţa unui viitor în care orice lucru ajunge să creeze mai multă obişnuinţă. După cum scrie bine cunoscutul investitor din Silicon Valley, Paul Graham: „Dacă fermele progresului progresul tehnologic în general, lumea va deveni un loc cu mai mult potenţial de a dezvolta dependenţă în următorii 40 de ani, decât a fcst în ultimii 40 de ani"[13]. Capitolul Şase analizează această nouă realitate şi dezbate moralitatea manipulării.

Recent, un cititor al blogului mi-a scris: „Dacă nu poate fi fclosită pentru a fiice rău, atunci nu este o superputere". Are dreptate. Şi, definită astfel, crearea produselor care dau obişnuinţă este într-adevăr o superputere. far dacă această superputere este fclosită în mod iresponsabil, obiceiurile proaste pot degenera rapid, transfbrmându-se în dependenţe iraţionale, de tip zombi.

l-ai recunoscut pe Barbra şi pe fratele ei. Johnnv. din exemplul de mai sus? Pasionaţii de filme cu zombi sigur i-au recunoscut. Sunt personaje din filmul de groază clasic *Night of the Living Decid (Noaptea morţilor vii),* o poveste despre oameni posedaţi de o fcrţă misterioasă care le dictează fiecare acţiune.[14]

Jocuri precum *Rezident Evil.* seriale de televiziune ca *The Walking Dead (Invazia zombi)* şi filme, inclusiv *World War Z (Ziua Z: Apocalipsa)* sunt o tehnologiei - din ce în ce mai generalizat şi mai insistent - ne-a prins într-o stare terifiantă la gândul că suntem controlaţi firă voia noastră.

Deşi frica este reală, noi suntem ca eroii din orice film cu zombi - suntem produsele care creează

obişnuinţă pot tace mult mai mult bine decât rău. „Arhitectura alegerilor", după cum este ea descrisă de binecunoscuţii savanţi Thaler, Sunstein şi Balz oferă tehnici pentru a influenţa deciziile oamenilor şi pentru a afecta rezultatele comportamentale. Totuşi. în cele din urmă. această practică ar trebui să fie „iblosită pentru a te ajuta să îi stimulezi pe oameni să fiică alegeri mai bune (aşa cum le consideră ei)"11. De aceea, această carte îi lucrurile pe care şi-au dorit să le fiică dintotdeauna. dar pe care. în lipsa unei soluţii, nu le fiic. *Captivat* îşi propune să dezlănţuie extraordinarele puteri noi pe care le au inventatorii şi antreprenorii pentru a influenţa viaţa de zi cu zi a miliarde de oameni. Cred că cei trei fiictori. accesul, datele şi viteza prezintă oportunităţi nemaiîntâlnite pentru a crea obişnuinţe pozitive. Atunci când este exploatată corect, tehnologia poate îmbunătăţi viaţa prin intermediul comportamentelor sănătoase, care ne perfecţionează relaţiile, care ne fiic mai inteligenţi şi mai productivi.

Modelul Capcanei explică raţiunea fundamentală care se află în spatele multor produse care creează obişnuinţă şi al serviciilor pe care le felosim zilnic. Deşi nu creat pentru antreprenorii şi inventatorii care intenţionează să feloseascâ obişnuinţele într-un scop bun. în această carte, am adunat cele mai relevante cercetări, am oferit date concrete şi am iurnizat un cadru practic destinat să Capcanele au rolul de a pune în legătură problemele utilizatorilor cu soluţiile oferite de companii destul de frecvent pentru a forma o obişnuinţă. Scopul meu este să îţi ofer o înţelegere mai profiindă a modului în care anumite produse schimbă ceea ce tăcem şi. prin extensie, ceea ce suntem.

**Cum să folos eşti această carte**

La stârşitul fiecărei secţiuni, vei găsi câteva idei principale, pe scurt. Dacă revii pentru a-ţi consolida cunoştinţele.

Creezi şi tu un produs care formează obişnuinţă? Dacă da, secţiunea „Ce ai de Scut acum" de la sfârşitul capitolelor care urmează te va ajuta şi te va ghida în

**De ţinut minte şi de (lat mai departe**

- Obişnuinţele sunt definite drept comportamente pe care le avem iară să stăm prea mult pe gânduri sau în mod inconştient.
- Convergenţa accesului, datelor şi vitezei iace lumea un loc care creează mai multe obişnuinţe.
- Afacerile care creează obişnuinţe în rândul clienţilor câştigă un avantaj competitiv semnificativ.
- Modelul Capcanei descrie o experienţă menită să conecteze problema utilizatorului cu o soluţie, destul de frecvent pentru a crea obişnuinţă.
- Modelul capcanei are patru fize: trigger, acţiune, recompensă variabilă şi investiţie.[1]!

**1. ZONA OBIŞNUINŢEI**

Atunci când alerg, uit de mine. Nu mă gândesc la ce fice corpul meu şi de obicei mintea îmi hoinăreşte în altă parte. Mi se pare relaxant şi revigorant şi alerg dimineaţa, cam de trei ori pe săptămână. Recent, în timpul alergării mele obişnuite de dimineaţă, am fost nevoit să răspund la apelul unui client din străinătate. „Nu-i mare lucru", m-am gândit. „Pot să alerg seara". Şi totuşi, schimbarea de orar a dat naştere unor comportamente stranii în seara aceea.

Am plecat de acasă la alergat pe înserat şi tocmai pe când treceam pe lângă o femeie care ducea gunoiul, ea s-a uitat la mine şi mi-a zâmbit. I-am dat politicos
cam cu 10 ore în urmă. S-a încruntat şi a schiţat un zâmbet nervos.
zilei. M-am mustrat singur să nu mai fie asta altădată, dar în câteva minute am trecut pe lângă un alt alergător şi, din nou - de parcă eram posedat - mi-a scăpat fără să vreau un „Bună dimineaţa!". Ce se întâmpla?

După ce m-am întors acasă, în timpul duşului meu obişnuit de după alergare,
rutina mea zilnică, nefiind conştient de acţiunile mele.
Doar atunci când am simţit aparatul de ras ciupindu-mă de faţă mi-am dat seama că m-am dat cu spumă de bărbierit şi că începusem să mă bărbieresc. Deşi e ceva ce fee în fiecare dimineaţă, bărbieritul era cât se poate de inutil seara. Şi totuşi, aş fi continuat, fără să îmi dau seama.
Faptul că alergarea mea de dimineaţă a avut loc seara a declanşat o serie de
obişnuinţelor întipărite - sunt comportamente pe care le ficem fără să ne gândim prea mult la ele sau pe care le fecem în mod inconştient - care, după unele estimări, ne dirijează aproape jumătate dintre acţiunile zilnice.[17]
Obişnuinţele sunt una dintre metodele prin care creierul învata comportamente complexe. Oamenii de ştiinţă din domeniul neurologiei cred că obişnuinţele ne involuntare.[1]
Obişnuinţele se formează atunci când creierul urmează scurtături şi nu mai deliberează activ la ce să fiică în continuare.[1] Creierul învaţă rapid să codifice comportamente care oferă o soluţie pentru orice situaţie pe care o întâlneşte.
ne gândim prea mult sau în mod inconştient. La început, cel care îşi roade unghiile ar putea să înceapă să îşi roadă cuticulele dintr-un anumit motiv - pentru a înlătura o pieliţă ruptă, care arată urât. Cu toate acestea, atunci când comportamentul apare tara niciun scop conştient - pur Si simplu ca răspuns automat la un stimul - atunci intervine obişnuinţa. Pentru mulţi dintre cei care îşi rod mereu unghiile, triggerul inconştient este sentimentul neplăcut de stres. Cu cât cel care îşi roade unghiile asociază mai mult actul de a muşca din ele cu senzaţia temporară de calm pe care o oferă, cu atât devine mai greu să schimbe răspunsul condiţionat.

La fel ca rosul unghiilor, multe dintre deciziile pe care le luăm în fiecare zi intervin doar pentru că aşa am găsit soluţia în trecut. Creierul deduce automat
în timpul alergării, creierul meu a asociat contactul vizual cu o altă persoană din timpul alergării cu salutul obişnuit, „Bună dimineaţa!", astfel că am rostit aceste cuvinte indiferent cât de nepotrivit era momentul.

**De ce sunt bune obişnuinţele pentru afaceri**

Daca comportamentele noastre programate au o influenta atat de mare asupra acţiunilor noastre de zi cu zi, cu siguranţă că exploatarea aceleiaşi puteri a
bune pentru a obţine profit.
Produsele care creează obişnuinţă ne schimbă comportamentul şi creează o implicare spontană din partea utilizatorilor. Scopul este să influenţezi clienţii astfel încât să folosească singuri produsul tău, tară să te bazezi pe apeluri la
timpul activităţilor de rutină, cum ar fi când stau la coadă şi vor să treacă timpul
Şi totuşi, cadrul şi practicile analizate în această carte nu se potrivesc tuturor
individual de afacere şi obiectivele lor. Deşi viabilitatea unor produse depinde de
De exemplu, companiile care vând produse sau servicii care nu sunt cumpărate sau iblosite frecvent nu au nevoie de utilizatori fideli - cel puţin nu în
profită de pe urma agenţilor de vânzări, a publicităţii, a referinţelor şi a recomandărilor directe pentru a-i îndemna pe consumatori să cumpere polițe. Odată ce polița este cumpărată, clientul nu mai are nimic de ficut.
în această carte, eu mă refer la produse in contextul companiilor care necesită o implicare continuă şi spontană din partea utilizatorilor şi care au nevoie să le creeze acestora obişnuinţe. Nu iau

în calcul companiile care îi conving pe clienţi să acţioneze prin alte mijloace.
să înţelegem mai întâi importanţa generală şi beneficiile competitive pentru alâceri. Formarea obişnuinţelor este benefică pentru afiiceri în mai multe moduri.

**Creşterea valorii de viaţă a clientului**

Masteranzii în administrarea afiicerilor învaţă că valoarea unei afiiceri este dată de suma profiturilor ei viitoare. Această valoare de referinţă reprezintă modul în care investitorii calculează preţul corect al acţiunilor unei companii.
Directorii executivi **Şi** echipele lor de manageri sunt evaluaţi în funcţie de capacitatea lor de a creşte valoarea acţiunilor - şi astfel sunt foarte preocupaţi de capacitatea companiilor lor de a genera flux de numerar. Conform acţionarilor, misiunea managementului este să pună în aplicare strategii care să sporească profiturile viitoare prin creşterea veniturilor sau prin reducerea cheltuielilor.
Stimularea obişnuinţelor consumatorilor reprezintă un mod eficient de a creşte valoarea unei companii prin prelungirea valorii de viaţă a clientului (CLTV - customer lifetime value). CLTV reprezintă suma de bani obţinută de la un client înainte ca el să treacă de partea concurenţei, să nu mai folosească produsul sau să moară. Obişnuinţele utilizatorului cresc durata **Şi** frecvenţa cu care un client foloseşte un produs, rezultând o CLTV mai mare.
Unele produse au o CLTV foarte mare. De exemplu, clienţii băncilor care folosesc cârduri de credit tind să rămână fideli foarte mult timp şi valorează mult. Prin urmare, companiile producătoare de cărţi de credit sunt dispuse să cheltuie sume de bani considerabile pentru a dobândi noi clienţi. Acest lucru explică motivul pentru care primeşti atât de multe oferte promoţionale, care variază de la cadouri gratuite, la kilometri bonus oferiţi de companiile aeriene, pentru a te atrage să mai adaugi un card sau să îl înnoieşti pe cel curent.

credit în activităţi de marketing.

**Flexibilitatea în stal» li rea preţurilor**

Renumitul investitor şi director al Berkshire Hathaway, Warren Buflet, a spus cândva: „Poţi determina cât de solidă va fi o atâcere în timp, în tuncţie de cât de dificilă este perioada pe care o traversează atunci când creşte preţurile'Butfet şi partenerul său, Charlie Munger şi-au dat seama că pe măsură ce clienţii îşi sensibili în privinţa preţului. Cei doi au indicat că psihologia consumatoruhii See's Candies şi Coca-Cola.[21] Buflet şi Munger înţeleg că obişnuinţele le dau companiilor o flexibilitate mai mare pentru a creşte preţurile. De exemplu, în atacerile cu jocuri gratuite, o practică obişnuită în rândul creatorilor de jocuri este să amâne să le ceară utilizatorilor să plăteasscă, până când aceştia nu şi-au format un obicei din a se juca în repetate rânduri. Odată ce se instalează dorinţa nestăpânită de a juca şi odată ce dorinţa de a progresa în joc e tot mai mare, e mult mai uşor să converteşti utilizatorii în clienţi plătitori. Companiile obţin bani fiumoşi din vânzarea de articole virtuale, de vieţi în plus şi de puteri speciale.

Din decembrie 2013, peste 500 de milioane de oameni au descărcat Candy Crush Saga, un joc care în general este jucat pe dispozitive mobile. Modelul fieemium— al jocului îi converteşte pe unii dintre acei utilizatori în clienţi dolari pe zi.[22]

Acest tipar se aplică şi altor servicii. De exemplu,

Evernote, sofiware-ul compania oferă caracteristici

avansate precum vizualizarea otfline Şi instrumente

Directorul executiv al Evernote, Phil Libin, a împărtăşit câteva informaţii revelatoare despre modul în care transformă compania utilizatorii neplătitori în utilizatori care generează venit.[23] în

2011, Libin a publicat un gratie cunoscut acum sub numele de ..araficul zâmbetului . Cu procentajul înscrierilor reprezentat pe axa Y şi timpul petrecut pentru folosirea serviciului pe axa X, graficul arăta că, deşi iniţial utilizarea era în cădere liberă, ea creştea vertiginos pe măsură ce oamenii îşi formau obişnuinţa de a folosi serviciul. Linia curbă rezultată, care descreşte şi apoi urcă, i-a dat graficului forma emblematică de zâmbet (şi i-a oferit şi directorului executiv al Evernote un rânjet pe măsură).
În plus, în timp, pe măsură ce creştea utilizarea, a crescut şi disponibilitatea clienţilor de a plăti. Libin a remarcat că, după prima lună. numai 0.5% dintre utilizatori plăteau pentru utilizarea serviciului; totuşi, această rată a crescut treptat. Până în cea de-a 33-a lună, 11% dintre utilizatori începuseră să plătească, în cea de-a 42-a lună, un procent remarcabil de 26% dintre clienţi plăteau pentru ceva ce, iniţial, folosiseră gratuit.-'/

**Accelerarea creşterii**

LTtilizatorii care consideră că un produs este valoros sunt mai predispuşi să le spună prietenilor despre el. LTtilizarea frecventă creează mai multe ocazii pentru a-i încuraja pe oameni să îşi invite prietenii, să răspândească conţinutul şi să dea vestea mai departe. LTtilizatorii captivaţi devin promotori ai brandului - sunt o
Produsele ce presupun o implicare mai mare din partea utilizatorilor au şi potenţialul de a creste mai repede decât rivalele lor. LTn exemplu potrivit: Facebook şi-a depăşit cu mult concurenţii, inclusiv MySpace şi Friendster, deşi a ajuns relativ târau să fie o reţea socială populară. Deşi cei doi concurenţi ai săi aveau rate de creştere considerabile şi milioane de utilizatori în momentul în care, în spatele uşilor închise ale mediului academic s-a lansat site-ul novice al lui Mark Zuckerberg, compania lui a ajuns să domine industria. principiul *mai mult chice la mai mult* - o utilizare mai fiecventă duce la o creştere virală mai mare.

După cum precizează David Skok, antreprenorul din
reprezintă durata de timp necesară ca un utilizator
să invite un alt utilizator, şi acesta poate avea un
impact masiv. „De exemplu, după 20 de zile cu un
ciclu de timp de două zile, vei avea 20 470 de
utilizatori", scrie Skok. însă dacă ai
ar ti mai bine să aibă loc mai multe cicluri, e mai
puţin evident cât de avantajos
Faptul că un număr mai mare de utilizatori revine
zilnic pentru a utiliza un serviciu creşte dramatic
Ciclul de Timp Viral, din două motive: în primul
rând, utilizatorii zilnici iniţiază mai des legături
(gândeşte-te la etichetarea unui prieten într-o
fotografie de pe Facebook); în al doilea rând, mai
mulţi utilizatori zilnici activi înseamnă mai mulţi
oameni care răspund şi care reacţionează la fiecare
invitaţie. Acest ciclu nu doar că perpetuează
procesul - cu un angajament

**Creşterea avantajului competitiv**

Obişnuinţele utilizatorilor reprezintă un avantaj
competitiv. Produsele care schimbă rutinele
clienţilor sunt mai puţin susceptibile la atacuri din
partea altor companii.
Mulţi antreprenori cad în capcana creării unor
produse care sunt doar parţial mai bune decât
soluţiile existente, sperând că inovaţia lor va fi
destul de bună pentru a-i face pe clienţi să nu mai
folosească produsele existente. însă atunci când
trebuie să îi dezveţe pe clienţi de vechile
obişnuinţe, aceşti antreprenori naivi descoperă
adesea că produsele mai bune nu câştigă
întotdeauna - mai ales dacă un număr mare de
utilizatori a adoptat deja un produs concurent.
O lucrare clasică a lui John Gourville, profesor de
marketing de la Harvard Business School stipulează
că „Multe inovaţii eşuează deoarece consumatorii
supraapreciază în mod iraţional ceea ce este vechi,
în vreme ce companiile
Gourville afirmă că, dacă cei care sunt noi pe piaţă
vor să aibă o şansă, nu e

serviciile noi trebuie să ofere îmbunătăţiri dramatice pentru a-i dezvăţa pe utilizatori de vechile lor obiceiuri. Gourville scrie că produsele care necesită un
De exemplu, tehnologia pe care o folosesc să scriu această carte este inferioară alternativelor existente din multe puncte de vedere. Mă refer la tastatura QWERTY care a fost dezvoltată prima oară în anii 1870 pentru de acum antica maşină de scris. QWERTY a fost proiectată astfel încât caracterele folosite în mod obişnuit să fie aşezate la mare distanţă. Această configuraţie îi împiedica pe cei care scriau să blocheze tastele de metal ale maşinilor de scris în perioada lor de
început.-/Bineînţeles că această limitare fizică este un anacronism în era digitală dar, cu toate acestea, utilizarea tastaturii QWERTY rămâne o practică
De exemplu, designul tastaturii create de profesorul August Dvorak plasa
patentată în 1932, s-a renunţat la tastatura simplificată Dvorak.
QWERTY a rezistat datorită costurilor mari de a schimba comportamentul utilizatorilor. Când lacem cunoştinţă cu tastatura pentru prima oară, apăsăm tastele una câte una, folosind de obicei doar unul sau două degete. După luni întregi în care am exersat, învăţăm în mod instinctiv să ne punem în funcţiune toate degetele, ca răspuns la gândurile noastre, cu un efort conştient minim sau chiar fără niciun efort şi cuvintele încep să curgă uşor, aşternându-se din mintea noastră direct pe ecran. Trecerea la o tastatură nefiimiliară - chiar dacă este mai eficientă - ne-ar forţa să învăţăm din nou cum să tastăm. Sunt slabe Şanse să
După cum vom afla în capitolul cinci, utilizatorii devin tot mai dependenţi de
exemplu, fiecare e-mail trimis şi primit folosind serviciul Gmail de la Google este păstrat pe termen nelimitat, oferindu-le utilizatorilor un depozit de durată al conversaţiilor lor din trecut. Urmăritorii noi pe Twitter cresc influenţa utilizatorilor şi le

amplifică capacitatea de a transmite mesaje către comunităţile lor. Amintirile şi experienţele captate pe Instagram sunt adăugate albumului digital al unei persoane. Trecerea la un alt serviciu de e-mail, la o altă reţea
aceste servicii îi descurajează pe utilizatori să renunţe la ele.
flexibilitate în stabilirea preţurilor, creşterea accelerată şi un avantaj competitiv sporit, toate acestea contribuie la obţinerea unor beneficii mai mari pentru

**Cum s ă creezi monopol asupra minţii**

Deşi obişnuinţele utilizatorilor sunt un avantaj pentru companiile destul de norocoase pentru a le crea, existenţa lor fiice în mod inerent ca succesul să fie mai puţin probabil în cazul invenţiilor noi şi în cazul startup-urilor care încearcă să perturbe *statu-quoul*. Adevărul este că foarte rar poţi obţine schimbarea cu
Pentru a modifica comportamentul nu este nevoie doar de o înţelegere a
pe o pagină web - dar este nevoie şi să îi taci să repete anumite comportamente pe perioade lungi de timp, în mod ideal pentru tot restul vieţii. Companiile care reuşesc să creeze o atâcere care formează obişnuinţă sunt adesea asociate cu invenţii ce schimbă regulile jocului şi care au un succes teribil. însă la fel ca orice disciplină, designul obişnuinţelor are reguli şi
vieţi, iar altele nu.
deoarece mintea noastră tinde să revină la modurile vechi de a gândi şi de a acţiona. Experimentele arată că animalele din laborator care au deprins comportamente noi tind să revină cu timpul la comportamentele învăţate prima dată.[2]| Ca să împrumutăm un termen din contabilitate, comportamentele sunt ca LIFO - „last in. first out" (ultimul intrat, primul ieşit). Cu alte cuvinte, obişnuinţele pe care le-ai dobândit cel mai recent sunt şi cel mai probabil să dispară primele.

Acest lucru ne ajută să explicam dovezile copleşitoare potrivit cărora oamenii relua vechile obişnuinţe în decurs de un an.[2]| Cercetările arată că aproape toţi cei care slăbesc după ce urmează o dietă pun la loc kilogramele în răstimp de doi cercetările sugerează că vechile obişnuinţe dispar greu. Chiar şi atunci când ne schimbăm rutinele, căile neuronale rămân gravate adânc în creierele noastre, gata să fie reactivate atunci când ne pierdem concentrarea.[31] Acest lucru prezintă o
linii noi sau afiiceri bazate pe tbrmarea unor noi obişnuinţe.
Pentru ca noile comportamente sa preia cu adevărat controlul, ele trebuie să intervină de multe ori. Într-un studiu recent de la University College din Londra, cercetătorii i-au urmărit pe participanţi în timp ce aceştia încercau să îşi frecvent, cu atât obişnuinţa devenea mai puternică. La fel ca în cazul curăţării cu aţă dentară, contactul frecvent cu un produs - mai ales după o perioadă scurtă de
Motorul de Căutare Google oferă un exemplu de serviciu creat pe baza unui comportament trecvent, care a ajutat la formarea obişnuinţelor utilizatorilor. Dacă eşti sceptic legat de friptul că Google creează obişnuinţă (şi eşti un utilizator frecvent al Google), încearcă să foloseşti Bing. Într-o comparaţie de la egal la egal privind eficacitatea unei căutări incognito, produsele sunt aproape identice.[33] Chiar dacă geniile de la Google au perfecţionat de lapt un algoritm mai rapid, timpul economisit este imperceptibil pentru toată lumea, în afară de roboţi şi de dl Spock. Milisecundele contează, dar nu îi captivează pe utilizatori.
Aşadar, de ce nu au trecut mai mulţi dintre utilizatorii serviciului Google la Bing? Obişnuinţele fiic ca utilizatorii să rămână fideli. Dacă un utilizator este thmiliarizat cu interfaţa Google, trecerea la Bing necesită un efort cognitiv. Deşi multe aspecte ale motorului de căutare Bing sunt

similare cu ale lui Google, chiar Şi o uşoară schimbare în amplasarea pixelilor îl obligă pe potenţialul utilizator să înveţe un nou mod de a interacţiona cu site-ul. De lâpt, adaptarea la diferenţele din interfaţa Bing, nu tehnologia în sine, este cea care îi încetineşte pe utilizatorii obişnuiţi care folosesc Google şi tace ca Bing să li se pară inferior.
Căutările pe internet au loc atât de frecvent, încât Google este capabil să se consolideze drept singura soluţie din mintea utilizatorilor obişnuiţi cu el. Utilizatorii nu mai trebuie să se gândească dacă să folosească sau nu Google, pur şi simplu o fiic. în plus, ori de câte ori compania poate să identifice utilizatorul prin tehnologia de urmărire, ea îmbunătăţeşte rezultatele căutării pe baza personalizată, reintărind legătura utilizatorului cu motorul de căutare. Cu cât produsul este tblosit mai mult, cu atât algoritmul devine mai bun şi, prin urmare, cu atât este folosit mai mult. Rezultatul este un ciclu virtuos al unui comportament, determinat de obişnuinţă, care duce la dominaţia de piaţă a Google. V

**Obişnuinţa ca strategie**

Uneori, un comportament nu apare la fel de frecvent ca în cazul curăţării dinţilor cu aţă dentară sau ca în cazul căutării pe Google, dar devine totuşi o obişnuinţă. Pentru ca o acţiune ocazională să devină obişnuinţă, utilizatorii trebuie să perceapă un grad înalt de utilitate, fie datorită friptului că le provoacă plăcere, fie datorită friptului că evită neplăcerile.
Să luăm ca exemplu Amazon. Comerciantul online este hotărât să devină magazinul unic cel mai popular la nivel mondial. Amazon are atât de multă încredere în capacitatea sa de a crea obişnuinţe ale utilizatorilor. încât vinde şi difiizează pe site-ul său reclame pentru produse oferite de concurenţi direcţi.[3] Clienţii văd adesea articolul pe care sunt pe cale să îl cumpere afişat la un preţ mai ieftin şi pot da clic pentru a fiice tranzacţia în altă parte.

Unele persoane ar putea considera asta o adevărată
reţetă pentru dezastru. însă pentru Amazon, este o
strategie de afaceri subtilă.
Amazon nu fiice bani doar din difuzarea reclamelor
de la companiile concurente, dar mai şi utilizează
banii pe care alte companii îi investesc în marketing
pentru a forma o obişnuinţă în mintea celui care
tace cumpărături. Amazon urmăreşte să devină
soluţia pentru o nevoie care apare frecvent - dorinţa
clientului de a găsi articolele pe care le vrea.
Pentru că ţine cont de preocuparea cumpărătorilor
lâţă de preţ. Amazon câştigă fidelitate, chiar dacă
nu fiice vânzarea, şi ajunge să pară demn de
încredere în
oferite informaţii privind preţurile concurente.[3]1
Tehnica a fost folosită şi de
tactica să fie pusă în aplicare.
furnizează clienţilor săi o extraordinară utilitate.
Deşi cumpărăturile pe Amazon poate că nu apar la
fel de frecvent ca şi căutările de pe Google,
compania îşi consolidează locul cu fiecare
tranzacţie reuşită, poziţionându-se ca soluţia
implicită pentru nevoile de cumpărături ale
clienţilor. De fiipt, oamenii se simt atât de
confortabil să compare preţurile pe Amazon. încât
folosesc frecvent aplicaţia mobilă a companiei
pentru a verifica preţurile, atunci când stau pe
culoarele magazinelor fizice - tăcând adesea o
achiziţie chiar din magazinul unui comerciant
concurent.[37]

**în zona obişnuinţei**

O companie poate începe sa determine potenţialul
produsului ei de a forma obişnuinţe reprezentând
grafic doi thctori: frecvenţa (cât de des apare un
comportamentul conform utilizatorilor, în
comparaţie cu soluţiile alternative).
Căutarea pe Google are loc de mai multe ori pe zi,
dar orice căutare individuală este neglijabil mai
bună decât serviciile rivale, precum Bing.
Dimpotrivă, utilizarea Amazon poate fi un
eveniment mai puţin frecvent, dar utilizatorii

primesc o valoare extraordinară, ştiind că vor găsi orice au nevoie la
După cum este reprezentat în figura 1, un comportament care are loc destul de frecvent şi care are o utilitate evidentă, intră în *Zona Obişnuinţei*, ceea ce îl ajută să devină un comportament implicit. Dacă oricare dintre aceşti thctori lasă de dorit şi comportamentul se află sub un anumit prag, atunci este mai puţin probabil ca acel comportament dorit să devină obişnuinţă. Observă fiiptul că linia se înclină în jos, dar nu atinge întru totul axa utilităţii

de frecvent. Indiferent de utilitatea lor, comportamentele rare rămân acţiuni conştiente şi nu creează niciodată

răspunsul
automat
caracteristic
obişnuinţelor.
Totuşi, pe
cealaltă axă,
chiar şi un
comportament
care oferă un
beneficiu mini

m

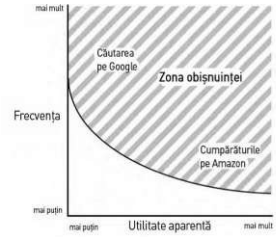



*Figura 1*

Acest concept se vrea a fi o teorie care să te ghideze, iar scara graficului este lăsată necompletată în mod intenționat. Din nefericire pentru companii, cercetările de până acum nu au descoperit un interval de timp universal pentru transformarea tuturor comportamentelor în obișnuințe. Un studiu din 2010 a descoperit că unele obișnuințe se pot forma în decurs de câteva săptămâni, în timp ce pentru altele poate dura mai bine de cinci luni.[1] Cercetătorii au mai descoperit și că gradul de complexitate al comportamentului și importanța obișnuinței pentru acea persoană au influențat mult rapiditatea cu care s-a format rutina.

Există câteva reguli atunci când trebuie să răspundem la întrebarea: „Cât de des este suficient de des?" și probabil că răspunsul diferă în cazul fiecărei companii și în cazul fiecărui comportament. Cu toate acestea, după cum demonstrează studiul cu ață dentară menționat mai devreme, știm că un

Gândește-te la produsele și la serviciile pe care poți
le să identifici ca fiind din categoria celor care

creează obişnuinţă. Majoritatea dintre ele sunt folosite zilnic.
care folosim aceste produse atât de des.

**Vitamine vs. calmante**

mai mare parte dintre iniţiativele noi eşuează. De ce? Produsele eşuează dintr-o mulţime de motive: Companiile nu mai primesc finanţare, produsele intră pe piaţă prea devreme sau prea târau, piaţa nu are nevoie de ceea ce oferă companiile sau, pur şi simplu, fondatorii se dau bătuţi. Aşa cum eşecul fiictori. Totuşi, toate invenţiile de succes au în comun un anumit lucru - ele rezolvă probleme. Poate că pare un lucru evident, dar înţelegerea genului de

„Creezi o vitamină sau un calmant?“ este o întrebare obişnuită, aproape o

primul lor cec de capital de risc. Răspunsul corect, din perspectiva celor mai mulţi investitori este următorul: un calmant. În mod similar, inventatorilor din companiile mari **Şi** mici li se cere constant să dovedească că ideea lor este suficient de importantă pentru a merita timpul şi banii necesari pentru dezvoltarea ei. Cei care veghează, the gatekeepers, precum investitorii şi managerii, vor să investească în rezolvarea problemelor reale - sau în satisfacerea unor nevoi imediate - susţinând calmantele.

Calmantele rezolvă o nevoie evidentă, alinând o anumită durere şi având adesea categorii de cumpărători cuantificabile. Gândiţi-vă la Tylenol, versiunea numelui de brand al paracetamolului **Şi** la promisiunea produsului, şi anume alinarea sigură a durerii. Este genul de soluţie la care poţi apela şi pentru care oamenii plătesc bucuroşi.

ele fie apel mai degrabă la nevoile emoţionale ale utilizatorilor, decât la cele fiincţionale. Atunci când ne luăm în fiecare dimineaţă pastila de multivitamine.

Însă nouă nu prea ne pasă, nu-i aşa? Motivul pentru care luăm vitamine nu este eficacitatea lor. Luarea unei vitamine este un comportament de tip „bilam

de pe listă", pe care îl apreciem mai degrabă din punct de vedere al alinării psihologice, decât al celei fizice. Atunci când lacem ceva bun pentru corpul nostru avem un sentiment de satislacţie - chiar dacă nu ne dăm seama cât de mult bine ne fiice de fiipt.
lucru că uităm să ne luăm vitaminele timp de câteva zile, cât suntem în vacanţă, să zicem. Aşa că poate managerii şi investitorii se pricep cel mai bine? Poate că
Să nu ne grăbim.
consumatorilor de azi din domeniul tehnoloaiei - să zicem Facebook, Twitter, Instagram Si Pinterest. Ce vând ele - vitamine sau calmante? Majoritatea important, în afiiră poate de fiiptul că urmăresc să obţină rapid o validare socială tot mai mare. La urma urmei, gândeşte-te la perioada dinainte să începi să foloseşti prima oară aceste servicii. Nu s-a trezit nimeni niciodată în toiul nopţii strigând: „Am nevoie de ceva care să mă ajute să îmi actualizez statusul!"
Dar la fel ca în cazul multor altor invenţii, nu am ştiut că aveam nevoie de ele până când nu au devenit parte a vieţii zilnice. înainte să te decizi asupra dezbaterii legate de vitamine sau calmante, în cazul unora dintre cele mai de succes companii din domeniul tehnoloaiei. aandeste-te la această idee: O
E important să clarificăm că termenul „durere", aşa cum este el folosit în Şcolile de alaceri şi în cărţile de marketing este oarecum exagerat. în realitate, experienţa despre care vorbim seamănă mai degrabă cu o nevoie, un sentiment care apare şi care provoacă disconfort, până când primeşte alinare. Produsele pe care le folosim şi care creează obişnuinţă există pur şi simplu pentru a ne fiirniza o anumită alinare. Folosirea unei tehnologii sau a unui produs pentru a oferi o soluţie pentru o nevoie ne oferă o satislacţie mai rapidă decât dacă am ignora-o. Odata ce ajungem sa depindem de un instrument, nimic nu va mai fi la fel de care creează

obişnuinţă sunt şi una, şi alta. La început, aceste servicii par să ofere vitamine pe care e bine să le iei, dar de îndată ce se stabileşte obişnuinţa, ele oferă un remediu necontenit pentru durere. Căutarea plăcerii şi evitarea durerii sunt doi fictori motivaţionali cheie în cazul tuturor speciilor. Când simţim o stare de disconfort, încercăm să scăpăm de senzaţia neplăcută. In capitolul următor vom analiza modul în care emoţiile, adesea cele negative, îi impulsionează pe utilizatori să caute soluţii. Deocamdată însă, lucrul important pe care să-l ai în vedere este că produsele care dau produsul tău, au parte de soluţia pentru nevoia lor. \om discuta despre cât de morală este manipularea în capitolul opt; merită totuşi să remarcăm că. deşi unu oameni folosesc interŞanjabil termenii, obişnuinţele nu sunt acelaşi lucru cu dependenţele. Dependenţele sunt persistente, sunt dependente compulsive de un comportament sau de o substanţă. Prin definiţie, dependenţele sunt auto-distructive. Este aşadar iresponsabil să iaci produse care se bazează pe crearea şi menţinerea dependenţei utilizatorului, de vreme ce acest lucru ar însemna că le iaci rău oamenilor în mod intenţionat.

Pe de altă parte, o obişnuinţă este un comportament care poate avea o influenţă pozitivă asupra vieţii unei persoane. Obişnuinţele pot fi sănătoase sau nu şi probabil că ai câteva obişnuinţe care îţi sunt de folos şi la care apelezi de-a lungul zilei. Te-ai spălat pe dinţi azi? Ai ficut duş? Ţi-ai exprimat recunoştinţa spunând „mulţumesc"? Sau. în cazul meu „Bună dimineaţa" în timpul alergării *de seara*? Acestea sunt comportamente obişnuite, pe care le fiicem iară a delibera prea mult sau chiar &ă a delibera deloc - sunt obişnuinţe.

**Să analizăm în profunzime Modelul Capcanei**

Eşti gata să înveţi mai multe despre crearea unor obişnuinţe pozitive pentru utilizatori? Citeşte mai departe pentru a dobândi o înţelegere mai proiundă

a Modelului Capcanei: o metodă simplă şi totuşi eficientă de a-ţi ajuta clienţii să îşi formeze obişnuinţe care fie o conexiune între problema lor şi soluţia ta.

în următoarele capitole vom aborda fiecare fiză a Modelului Capcanei. P

e

produs sau serviciu. Învăţând despre câteva aspecte fundamentale ale modului în care funcţionează mintea, îţi vei spori şansele de a crea mai repede produsul potrivit.

Făcându-i pe utilizatori să înainteze prin cei patru paşi ai Modelului Capcanei - trigger, acţiune, recompensă variabilă şi investiţie - capcanele formează obişnuinţe.

***

## De ţinut minte şi de dat mai departe

- • Pentru unele companii, formarea obişnuinţelor este o componentă crucială pentru a avea succes, dar nu orice afacere necesită un angajament curent din partea utilizatorilor.
- • Atunci când are succes, formarea unor obişnuinţe mai puternice ale utilizatorilor poate avea câteva beneficii pentru afacere, inclusiv: valoarea de viaţă a clientului mai ridicată, o mai mare flexibilitate în stabilirea preţurilor, creşterea accelerată şi un avantaj competitiv sporit.
- • Obişnuinţele nu se pot forma în afara „Zonei Obişnuinţă", acolo unde comportamentul apare destul de frecvent şi are o utilitate evidentă.
- • Produsele care creează obişnuinţă încep adesea ca nişte lucruri pe care e bine să le ai (vitamine), dar odată ce se formează obişnuinţa, ele devin lucruri pe care trebuie să le ai (calmante).
- • Produsele care creează obişnuinţă uşurează durerea utilizatorilor, alinând o nevoie considerabilă.
- • Proiectarea produselor ce creează obişnuinţă este o formă de manipulare. Creatorilor de produse le-ar prinde bine puţină introspecţie înainte să încerce să îi captiveze pe utilizatori, pentru a se asigura că dezvoltă obişnuinţe sănătoase, nu dependenţe nesănătoase (mai mult despre acest subiect în capitolul opt).

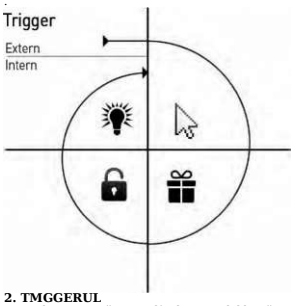
***

**Ce ai de făcut acum**

Dacă creezi un produs care dă obişnuinţă, scrie răspunsul la aceste întrebări:

• • Care sunt obişnuinţele de care are nevoie modelul tău de aiacere?
• • Ce problemă vor să rezolve utilizatorii apelând la produsul tău ?
• • Cum rezolvă utilizatorii în prezent acea problemă şi de ce are ea nevoie de o soluţie?
• • Cât de frecvent te aştepţi ca utilizatorii să intre în contact cu produsul tău?
• • Care este comportamentul utilizatorului pe care vrei să îl transformi în obişnuinţă? necesită plată

.




**2. TMGGERUL**

cursurile Universităţii Standford. Este echilibrată şi are prestanţă, aşa cum te-ai aştepta să fie o studentă a unei Şcoli prestigioase şi totuşi, de-a

lungul zilei, ea cade pradă unui obicei persistent. Nu se poate abţine; este captivată în mod compulsn de Instagram.

Reţeaua socială pentru distribuirea de fotografii şi clipuri video, cumpărată de Facebook în 2012, pentru un miliard de dolari, a pus stăpânire pe mintea şi atenţia lui Yin şi ale altor 150 de milioane de utilizatori asemenea ei. I[1] Achiziţia companiei demonstrează puterea crescândă a tehnologiei care creează obişnuinţă şi valoarea bănească imensă pe care aceasta o creează. Bineînţeles că preţul de achiziţie al companiei Instagram a fost determinat de o mulţime de lhctori, inclusiv de zvonurile despre un război al ofertelor pentru companie. I[2] însă, în esenţă, Instagram reprezintă exemplul unei echipe întreprinzătoare - lamiliarizată atât cu psihologia, cât şi cu tehnologia - care a realizat un produs ce creează obişnuinţă pentru utilizatorii care l-au transformat ulterior într-un element din rutina lor zilnică.

Yin nu îşi dă seama că este captivată, deşi recunoaşte că fiice zeci de fotografii pe zi Ş; le postează regulat folosind aplicaţia. „Pur şi simplu e ceva distractiv", spune ea în timp ce trece în revistă ultima ei colecţie de instantanee melancolice, care au filtre graţie cărora arată de parcă ar fi fost tăcute în ultima parte a anilor 1970. „N-am o problemă sau ceva de genul ăsta. O folosesc doar atunci când văd ceva grozav. Simt să trebuie să surprind momentul înainte să dispară".

Ce a condus la formarea obişnuinţei lui Yin legată de Instagram? Cum a devenit această aplicaţie aparent simplă o parte atât de importantă a vieţii ei?

**Obişnuinţele nu sunt create, se bazează pe ceva**

Obişnuinţele sunt ca perlele. Scoicile creează perle naturale, acumulând strat peste strat dintr-o substanţă numită sidef formând în cele din urmă, de-a lungul anilor, comoara lustruită. Dar care este motivul pentru care sideful formează o perlă?

Apariţia unui mic fiictor iritant, cum ar fi un firicel de nisip sau un parazit nedorit, iace ca organismul scoicii să înceapă să acopere invadatorul cu straturi de depuneri strălucitoare.
In mod similar, noile obişnuinţe au nevoie de o fundaţie care să le susţină. Triggerii oferă baza pentru o schimbare de durată a comportamentului. GândeŞte-te o clipă la viaţa ta. Ce te-a Scut să te trezeşti azi-dimineaţă? Ce te- a Scut să te speli pe dinţi? Ce te-a determinat să citeşti această carte? Triggerii pot fi nişte indicii evidente precum alarma de dimineaţă, dar apar şi sub forma unor semnale mai subtile, uneori subconŞtiente, care ne influenţează la fel de eficient comportamentul zilnic. Triggerul este dispozitivul care ne iace să acţionăm şi să adoptăm un anumit comportament - nisipul din scoică, care iniţiază depunerea perlei. Fie că Ştim sau nu care sunt ei, triggerii ne împing să acţionăm.
Triggerii sunt de două tipuri: externi şi interni.
**Triggerii externi**
Tehnologiile care creează obişnuinţă încep să modifice comportamentul, impulsionând la început utilizatorii printr-un apel la acţiune. Aceşti stimuli senzoriali sunt transmişi printr-o grămadă de lucruri din mediul nostru.
*Triggerii externi vin cu anumite informaţii, care le spun utilizatorilor ce să*

# Un trigger extern comunică următoarea acţiune pe care

ar trebui să o
iacă utilizatorul.
Adesea, acţiunea
dorită este
exprimată clar.
De exemplu, ce
triggeri externi
vezi pe acest
automat Coca-
Cola din figura 2

?

*Figura 2*

Uită-te mai bine la bărbatul prietenos din imagine. Îţi oferă o Coca-Cola răcoritoare. Textul „Ţi-e sete?" de sub imagine îţi spune ce te întreabă bărbatul din fotografie şi te îndeamnă să faci următoarea acţiune pe care se doreşte să o faci, cea de a introduce banii şi de a selecta o băutură.

În mediul online, un trigger extern poate lua forma unui buton proeminent, cum ar fi cel mare şi portocaliu cu îndemnul „Înregistrează-te în Mint" din e-mailul de la Mint.com, din figura 3. Din nou, în acest caz utilizatorul primeşte instrucţiuni clare despre acţiunea pe care să o facă după citirea e-mailului: Să dea clic pe butonul mare şi strălucitor.

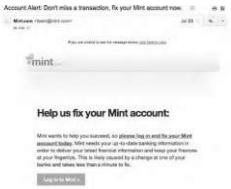



*Figura 3*

Observi cât de evidentă şi de clară este acţiunea plănuită în e-mailul celor de la Mint? Compania ar fi putut să includă alţi câţiva triggeri, cum ar fi îndemnuri să-ţi verifici soldul din bancă, să-ţi vizualizezi tranzacţiile de pe cardul de credit sau să-ţi stabileşti obiective financiare. În schimb, deoarece acesta este un e-mail cu o alertă importantă pentru cont, Mint a redus acţiunile disponibile la un singur clic: Înregistrează-te pentru a-ţi vizualiza şi a-ţi pune la punct contul.

Atunci când au mai multe alternative, utilizatorii trebuie să ia în calcul mai multe opţiuni. Prea multe alternative sau prea multe opţiuni irelevante pot provoca ezitare, confuzie sau, şi mai rău, abandon. Dacă reduci timpul necesar pentru a decide care va fi următoarea acţiune, acest lucru va creşte probabilitatea ca acel comportament dorit să apară în mod inconştient. În continuare vom analiza acest lucru în capitolul următor.

Automatul Coca-Cola şi e-mailul de la Mint.com oferă exemple bune de triggeri externi explicaţi. Totuşi, triggerii externi pot comunica şi informaţii subînţelese, legate de următoarea acţiune pe care se doreşte să o facă utilizatorii. De exemplu, cu toţii am învăţat că dăm clic pe link-urile de pe un site web şi că apăsăm cu degetul pe simbolul aplicaţiilor. Singurul scop al acestor triggeri vizuali obişnuiţi este să îndemne la acţiune utilizatorii. Fiind un aspect al
le spună oamenilor cum să le folosească, informaţia
este inclusă în ele.

**Tipuri de triggeri externi**

Companiile pot utiliza patru tipuri de triggeri externi pentru a-i determina pe utilizatori să realizeze acţiunile dorite:

**1. Triggeri plătiţi**

Publicitatea, marketingul pe motoarele de căutare şi alte canale plătite sunt folosite pentru a atrage atenţia utilizatorilor şi pentru a-i îndemna să acţioneze. Triggerii plătiţi pot fi un mod eficient, dar costisitor, pentru a-i fiice pe utilizatori să revină la tine în continuare. Companiile care creează obişnuinţă tind să nu se bazeze prea mult timp pe triggeri plătiţi, dacă totuşi lac vreodată acest lucru. Imaginează-ţi cum ar fi fost dacă Facebook sau Twitter ar fi trebuit să cumpere o reclamă pentru a-i îndemna pe utilizatori să le viziteze din nou site-urile- aceste companii ar fi dat fiiliment în scurt timp.

pentru majoritatea modelelor de afiiceri, companiile folosesc în general triggerii plătiţi pentru a atrage noi utilizatori şi apoi se folosesc de alţi triggeri pentru a-i fiice să revină.

**2. Triggeri câştigaţi**

Triggerii câştigaţi sunt gratuiţi. Însemnând că nu pot fi cumpăraţi direct, dar necesită adesea investiţii sub forma timpului petrecut cu audienţa Şi dedicat relaţiilor cu media. Menţionările firvorabile în presă, clipurile video virale foarte populare şi plasarea în recomandările de pe App Store, toate acestea sunt metode eficiente de a obţine atenţia. Companiile se pot amăgi crezând că descărcările asociate sau creşterea bruscă a vânzărilor semnalează succesul pe termen lung, dar totuşi, această vizibilitate generată de triggerii câştigaţi poate fi de scurtă durată.

**3. Triggerii din relaţii**

O persoană care spune altor persoane despre un produs sau un serviciu poate fi un trigger extrem de eficient ca apel la acţiune. Fie că au loc prin intermediul unei invitaţii electronice, al unui „îmi place" pe Facebook sau printr-o recomandare

directă, ca pe vremuri, recomandările de produse
din partea
Triggerii din relaţii pot crea hiper-creşterea virală
pe care o doresc atât de mult
că oamenilor le place să împartaseasca unu cu altn
informaţii despre o ofertă
De exemplu, este greu să întreci succesul viral al
serviciului PayPal de la sfârşitul anilor 1990. ||
PayPal ştia că odată ce utilizatorii începeau să îşi
trimită bani unii altora oniine, îşi vor da seama de
valoarea extraordinară a serviciului.
foarte puternic pentru ca utilizatorii să-şi deschidă
un cont şi serviciul PayPal s-a dezvoltat deoarece
era atât viral, cât şi folositor.
Din nefericire, unele companii folosesc bucle virale
şi triggeri din relaţii într- un mod lipsit de etică,
punând în aplicare aŞa-zisele „tipare întunecate".
Atunci
oarecare creştere iniţială, dar ea apare cu preţul
capitalului social al utilizatorilor, inclusiv al
bunăvoinţei şi al încrederii lor. Când oamenii
descoperă că au fost înşelaţi, îşi exprimă frustrarea
şi nu mai folosesc produsul.
Utilizarea adecvată a triggerilor din relaţii
presupune să ai o bază de utilizatori implicaţi care
sunt entuziasmaţi şi care îşi doresc să
împărtăşească şi celorlalţi beneficiile unui produs.

**4. Triggeri acceptaţi**

Triggerii acceptaţi ocupă o parte din mediul
utilizatorului. Ei apar constant în viaţa de zi cu zi şi
în cele din urmă depinde de utilizator dacă alege să
le permită acestor triggeri să apară.
De exemplu, simbolul unei aplicaţii pe ecranul
telefonului, un newsletter pe e-mail la care
utilizatorul se abonează sau o notificare pentru
actualizarea unei aplicaţii apar numai dacă
utilizatorul le vrea acolo. Atât timp cât utilizatorul
este de acord să primească un trigger, compania
care îl introduce *deţine* o parte din atenţia
utilizatorului.

cont, introduc adresa lor de e-mail, instalează o aplicaţie, optează pentru newsletter-uri sau indică în alt mod că vor să primească în continuare informaţii, în vreme ce triggerii plătiţi, câştigaţi şi cei din relaţii determină achiziţia unor formează o obişnuinţă. Fără triggerii acceptaţi şi iară permisiunea tacită a utilizatorilor de a intra în spaţiul lor de atenţie, este dificil să le dai utilizatorilor indicaţii destul de frecvent pentru a le schimba comportamentul.
Triggerii externi sunt însă numai primul pas. Scopul final al tuturor triggerilor externi este să îi propulseze pe utilizatori în Modelul Capcanei şi prin el, astfel încât, după cicluri succesive, să nu mai aibă nevoie de alte îndemnuri din partea triggerilor externi. Când utilizatorii îşi formează obişnuinţe, indicaţiile vin din partea unui alt fel de triggeri: cei interni.

**Triggerii interni**

Atunci când un produs devine asociat foarte mult cu un gând, o emoţie sau o rutină deja existentă, el se foloseşte de un trigger intern. Spre deosebire de cei externi, care folosesc stimuli senzoriali precum un ceas deşteptător sau un buton uriaş cu ..Inregistreaza-te acum", nu poţi vedea, atinge sau auzi un trigger intern. Ei se manifestă automat în mintea ta. Conectarea triggerilor interni cu un produs reprezintă răsplata supremă în tehnologia de consum.
Pentru Yin, tânăra care are obiceiul de a folosi Instagram, aplicaţia ei preferată pentru fotografii a inventat un răspuns previzibil, indicat de un trigger intern. Printr-o condiţionare repetată, s-a format o legătură între nevoia lui Yin de a surprinde imagini ale lucrurilor din jurul ei Şi aplicaţia de pe dispozitivul ei mobil pe care îl are mereu la îndemână.
Emoţiile, în special cele negative, sunt triggeri interni puternici şi ne influenţează în mare măsură rutina zilnică. Sentimentele de plictiseală, de singurătate, de frustrare, de contuzie şi de

nehotărâre provoacă adesea o uşoară durere sau un sentiment de nerăbdare, îndeamnă la o acţiune aproape instantanee şi adesea lipsită de judecată pentru a potoli senzaţia negativă. De exemplu, Yin foloseşte adesea Instagram-ul atunci când se teme că un moment special se va
Neplăcerea poate fi relativ minoră - poate că nu îşi dă seama de teama ei - dar tocmai asta e problema. Viaţa noastră e plină de fiictori de stres mărunţi şi de
enervante.
folosim produsele pentru a găsi soluţii la probleme. Putem considera dorinţa de a ne distra ca pe o nevoie de a nu mai fi plictisiţi. Şi nevoia de a împărtăşi veştile bune poate fi considerată o încercare de găsi şi de a menţine legături sociale. Ca designeri de produs, obiectivul nostru este să rezolvăm aceste probleme şi să eliminăm durerea - să venim cu un răspuns pentru problema utilizatorului. Cu timpul, utilizatorii care găsesc un produs ce le uşurează durerea îşi vor forma asocieri pozitive cu produsul. După ce folosesc mereu produsul, încep să se formeze legăturile - la fel ca straturile de sidef dintr-o scoică - dintre produs şi utilizatorul a cărui nevoie o satisfice. Treptat, aceste legături se consolidează într-o obişnuinţă, pe măsură ce utilizatorii apelează la produsul tău, atunci când experimentează anumiţi triggeri interni.
Un studiu de la Missouri Univasity of Science and Technology— ilustrează modul în care soluţiile tehnologice pot oferi deseori o alinare psihologică. || în 2011, 216 studenţi s-au oferit voluntari pentru a le fi urmărită anonim activitatea
folosit internetül aceşti studenţi şi ce făceau online. La sfârşitul studiului, cercetătorii au comparat datele anonime ale studenţilor care au vizitat serviciile de sănătate ale universităţii pentru a se trata în urma simptomelor de depresie. „Am identificat câteva trăsături ale utilizăm internetului care erau corelate cu depresia", a scris Sriram

Chellapan, unul dintre autorii studiului.H „De exemplu, participanţii cu simptome depresive au avut tendinţa de a utiliza ibarte intens e-mailul... Alte trăsături caracteristice ale comportamentului depresiv pe internet au inclus valori crescute ale vizionării de clipuri video, de jocuri şi de chat." Studiul a demonstrat că oamenii care suferă de simptome ale depresiei au folosit mai mult internetül. De ce? O ipoteză este fiptul că cei care suferă de
apelând la tehnologie pentru a se binedispune. Gândeşte-te la propriile tale comportamente determinate de emoţii. Tu ce făci ca răspuns la triggerii tăi interni?
căutăm calmul, găsind poate alinare în site-uri ca Pinterest. Când ne simţim
Pentru a ameliora senzaţia de nesiguranţă. Google se află doar la un clic
obişnuinţă, este o soluţie la care apelăm datorită multor motive care ne preocupă zilnic, de la laptul că ne fiice să ne simţim importanţi (sau pur şi simplu ne fiice să simţim că existăm), la laptul că verificăm să vedem dacă cineva are nevoie de noi, la laptul că ne oferă o evadare din momentele mai monotone ale vieţii.
Odată ce eşti captivat, lblosirea acestor produse nu necesită întotdeauna un apel explicit la acţiune. În schimb, se bazează pe răspunsuri automate la sentimente care grăbesc comportamentul dorit. Produsele care se ataşează de aceşti triggeri interni le oferă utilizatorilor o alinare rapidă. Din momentul în care o tehnologie a creat o asociere în mintea utilizatorilor, aceea că produsul este soluţia lor preferată, ei revin singuri la el, Iară a avea nevoie de îndemnuri din partea triggerilor externi.
*In cazul triggerilor interni, informaţia legată de ceea ce trebuie făcut în*
*a învăţat-o.*
Dar asocierea dintre un tngger intern Şi produsul tău nu se fcrmează peste noapte. Poate fi nevoie de săptămâni sau de luni de utilizare frecventă până ce

triggerii interni să creeze o legătură cu imboldurile. Obişnuinţele noi sunt iniţiate de triggeri externi, dar asocierile cu triggerii interni sunt cele care îi menţin pe utilizatori captivaţi.
După cum a spus Yin: „O fclosesc doar atunci când văd ceva grozav". Trecându-i cu grijă pe utilizatori de la triggerii externi la cei interni, Instagram a proiectat o rutină persistentă în viaţa oamenilor. în mintea lui Yin se
pentru ea soluţia imediată este Instagram. Yin nu mai are nevoie de un stimul extern care să o îndemne să fclosească aplicaţia - triggerul intern apare de unul

**Cum s ă creezi produsul ţinând cont de triggeri**

Produsele care creează cu succes obişnuinţe

potolesc durerea utilizatorului, caută să o rezolve.

Dar pentru găsi triggerii interni ai clienţilor e

nevoie să afli să fiici cercetări mai amănunţite

pentru a înţelege ce simt utilizatorii tăi.

serviciul companiei ca fiind sursa alinării.
în primul rând. compania trebuie să identifice mai degrabă în termeni emoţionali acea frustrare sau acea problemă, nu felul în care este ea reprezentată de caracteristici ale produsului. Dar cum procedează un designer pentru a
este să afle care sunt lăctorii determinanţi din spatele produselor de succes care creează obişnuinţă - nu pentru a le copia, ci pentru a înţelege cum rezolvă ele problemele utilizatorilor. Acest lucru îţi va permite să pătrunzi în mintea

utilizatorului şi te va avertiza asupra unor nevoi şi dorinţe omeneşti obişnuite.
După cum a spus Evan William. cofcndatorul companiilor Blogger şi Twitter, internetul este „o maşinărie uriaşă menită să le dea oamenilor ceea ce vor ei".|| Williams a continuat: „De multe ori credem că internetul ne permite să lhcem lucruri noi... Dar oamenii nu-şi doresc decât să fiică aceleaşi lucruri pe
Aceste nevoi obişnuite sunt veşnice şi universale. Dar probabil că discuţiile cu utilizatorii pentru a dezvălui aceste dorinţe se vor dovedi ineficiente, deoarece nici ei înşişi nu ştiu ce emoţii îi motivează. Oamenii pur şi simplu nu gândesc în aceşti termeni. Vei descoperi adesea că „preferinţele declarate" ale oamenilor - ce spun ei că vor - sunt fcarte diferite de „preferinţele dezvăluite" - ceea ce fiic în
După cum scrie Erika Hali, autoarea cărţii *Just E ol R/(S/t*
(să producă filme de amatori cu o calitate demnă *de* filme artistice), de fiipt acest lucru extinde posibilităţile". || Căutarea discrepanţelor scoate la iveală oportunităţile. Care este motivul real pentru care oamenii trimit SMS-uri? De ce lac fotografii? Ce rol joacă în vieţile lor fiiptul că se uită la televizor sau că practică anumite sporturi? Întreabă-te ce probleme rezolvă aceste obişnuinţe şi ce ar putea simţi utilizatorul chiar înainte de a fiice una dintre aceste acţiuni.
Ce ar vrea să obţină utilizatorul tău lblosind soluţia ta? Unde şi când o va folosi? Ce emoţii influenţează utilizarea şi îl vor motiva să acţioneze?
în care companiile lui răspund la aceste întrebări importante: „[Dacă] vrei să creezi un produs relevant pentru oameni, trebuie să te pui în locul lor şi trebuie să scrii o poveste din perspectiva lor. Aşa că petrecem mult timp scriind ceea ce
Dorsey continuă să desene cum încearcă el să îşi înţeleagă cu adevărat utilizatorul: „E în centrul oraşului Chicago şi merge la o cafenea... Aceasta este experienţa pe care o va avea. E ca o piesă de

teatru. E toarte, toarte frumoasă. Dacă concepi bine acea poveste, atunci întreaga prioritizare, întregul produs, întregul design şi întreaga coordonare pe care trebuie să le frici în cazul acestor produse au loc în mod natural, deoarece poţi modifica povestea, şi toată lumea, de la toate nivelele organizaţiei, se poate raporta la ea, de la ingineri, la departamentul de operaţiuni, la cel de suport, la designeri şi până la latura de ataceri a firmei".
Dorsey crede că o descriere clară a utilizatorilor - a dorinţelor lor, a emoţiilor, a contextului în care folosesc produsul - este extrem de importantă pentru a crea soluţia potrivită. Pe lângă naraţiunile utilizatorilor pe care le foloseşte Dorsey, instrumente precum dezvoltarea serviciului cu clienţii[1], studiile de aplicabilitate şi hărţile empatieif sunt exemple de metode pentru a învăţa despre potenţialii
O altă metodă este să încerci să pui întrebarea „de ce?", ori de câte ori este
pe la al cincilea „de ce". Este o tehnică adaptată din Sistemul de producţie al Toyota, descrisă de Taiichi Ohno drept „Metoda celor cinci de ce-uri". Ohno a scris că ea a fost „baza abordării ştiinţifice a companiei Toyota... prin repetarea
S',,de 16 de cinci on"atat natura
problemei"cat şi soluţia

care ne poate ajuta să ajungem până la adevărata problemă.
şi nemaipomenită, numită e-mail. Utilizatorul ţintă este un manager ocupat, pe nume Julie. Am creat o naraţiune detaliată a utilizatorului nostru, Julie, care ne
De ce nr. 1: De ce ar vrea Julie să folosească e-mailul?
*Răspuns: Pentru a putea trimite Şi primi mesaje.*
De ce nr. 2: De ce ar vrea să facă acest lucru?
*Răspuns: Pentru că vrea să transmită şi să primească informaţii rapid.*
De ce nr 3: De ce vrea să iacă acest lucru?

*Răspuns: Ca să Ştie ce se întâmplă în viaţa colegilor, a prietenilor Şi a familiei.*
De ce nr. 4: De ce trebuie să Ştie acest lucru?
*Răspuns: Ca să ştie dacă cineva are nevoie de ea.*
De ce nr. 5: De ce i-ar păsa de acest lucru?
*Răspuns: Se tone să nu rămână pe dinafară.*
Acum am ajuns cu adevărat la o concluzie! Temerea este un trigger puternic, iar noi ne putem proiecta soluţia pentru a ajuta să diminuăm teama lui Julie. Bineînţeles că am fi putut ajunge la o altă concluzie, dacă am fi început cu o altă personalitate, schimbând naraţiunea sau inventând răspunsuri ipotetice diverse la înşiruirea de întrebări care încep cu „de ce". Doar o înţelegere precisă a nevoilor de bază ale utilizatorului nostru ne poate da informaţii despre cerinţele unui
Dar acum, că înţelegem care este problema utilizatorului, putem trece mai departe la următorul pas, în care vom testa produsul pentru a vedea dacă îi rezolvă problema.

**Dezvăluirea triggerilor în cazul Instagram**

O mare parte a succesului generat de Instagram şi ceea ce îi face pe utilizatorii lui să revină aproape în fiecare zi este capacitatea companiei de a înţelege triggerii utilizatorilor săi. Pentru oamenii ca Yin, Instagram este un refugiu pentru emoţii şi o sursă de inspiraţie, o colecţie de poveşti virtuale, păstrate sub forma pixelilor.
In cazul lui ***Yin,*** utilizarea curentă a serviciului a început cu un trigger extern - o recomandare din partea unui prieten şi săptămâni întregi de folosire repetată înainte să devină un utilizator regulat. De fiecare dată când Yin face o fotografie, o distribuie prietenilor ei de pe Facebook şi Twitter. Gândeşte-te la prima oară când ai văzut o fotografie pe Instagram. Ţi-a atras atenţia? Te-a făcut curios? A fost un apel la acţiune pentru tine?
celorlalţi şi sunt pentru ei un imbold pentru a instala şi pentru a folosi aplicaţia, însă fotografiile

de pe Instagram distribuite prin Facebook şi Twitter nu au fost singurii triggeri care i-au activat pe noii utilizatori. Alţii au aflat despre aplicaţie recomandate, pe care Apple i-a acordat-o Instagram în Apple Store - toţi aceştia sunt *triggeri câştigaţi*. Odată instalat, Instagram a beneficiat de pe urma *triggerilor acceptaţi*. Simbolul aplicaţiei de pe ecranele telefoanelor utilizatorilor şi notificările legate

Prin utilizarea repetată, Instagram a format asocieri puternice cu triggeri interni şi ceea ce a fost cândva o distracţie de scurtă duratã a devenit pentru mulţi utilizatori o rutină pe parcursul zilei.

Teama de a pierde un moment special este cea care provoacă senzaţia de stres. Această emoţie negativă reprezintă triggerul intern care îi tace pe utilizatorii Instagram să revină la aplicaţie şi să fiică o fotografie pentru a alina această durere. Pe măsură ce utilizatorii continuă să folosească serviciul, se formează noi triggeri interni.

Însă Instagram este mai mult decât un înlocuitor pentru aparatul de fotografiat, este o reţea socială. Aplicaţia îi ajută pe utilizatori să scape de plictiseai ti, conectându-i cu alte persoane, distribuind fotografii şi lăcând schimb de glume lejere. ||

Ca multe site-uri de reţele sociale, Instagram uşurează şi „durerea" din ce în ce mai uşor de recunoscut, cunoscută ca „teama de a rata ceva" sau FOMO (Fear Of Missing Out). În cazul Instagram, asocierile cu triggerii interni oferă o lundaţie pentru a forma obişnuinţe noi.

Acum este momentul să înţelegem cum lunc̦ionează conectarea problemei unui trigger este crucială pentru stabilirea noilor rutine.

**De ţinut minte şi de dat mai departe**

• • Triggerii îi dau utilizatorului un imbold să acţioneze şi sunt primul pas din Modelul Capcanei

- • Triggerii sunt de două feluri - externi şi interni.
- • Triggerii externi îi spun utilizatorului ce să facă în continuare, plasând informaţia în mediul acestuia.
- • Triggerii interni îi spun utilizatorului ce să facă în continuare prin intermediul asocierilor păstrate în mintea lui.
- • Emoţiile negative sunt adesea folosite drept triggeri interni.
- • Pentru a dezvolta un produs care creează obişnuinţă, creatorii trebuie să înţeleagă care sunt emoţiile utilizatorului care pot fi legate de triggerii interni şi să ştie cum să profite de pe urma triggerilor externi pentru a-i determina pe utilizatori să acţioneze.

***

## Ce ai de făcut acum

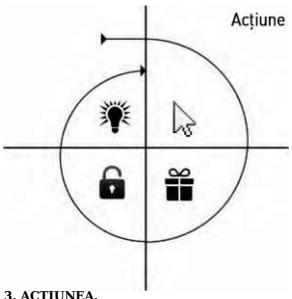
Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit la ultima secţiune „Ce ai de făcut acum" pentru a realiza următoarele exerciţii:

- • Cine sunt utilizatorii produsului tău?
- • Ce fac utilizatorii exact înaintea obişnuinţei pe care tu o plănuieşti?
- • Gândeşte-te la trei triggeri interni care le-ar putea da utilizatorilor tăi un îndemn la acţiune. Apelează la „Metoda celor 5 de ce-uri descrisă în acest capitol.
- • Ce triggeri interni au cel mai adesea utilizatorii tăi?
- • Termină această scurtă narăţiune folosind cel mai frecvent trigger intern şi obişnuinţa pe care o proiectezi.
- • „De fiecare dată când utilizatorul (trigger intern), el/ea (prima acţiune a obişnuinţei pe care vrei să o formezi)."
- • Revino la întrebarea referitoare la ce fac utilizatorii exact înainte de prima acţiune a obişnuinţei. Care ar putea fi locurile şi momentele în care să trimiţi un trigger extern?
- • Cum poţi corela cât mai strâns posibil un trigger extern de momentul în care se activează triggerul intern al utilizatorilor?
- • Gândeşte-te la cel puţin trei moduri obişnuite de a-ţi impulsiona utilizatorii folosind tehnologia actuală (e-mailuri, notificări, mesaje text). Apoi străduieşte-te să inventezi cel puţin trei idei pentru a găsi

impulsionezi utilizatorii (computere portabile, senzori biometnci, porumbei voiajori etc.). S-ar putea să descoperi că ideile tale nebuneşti

felul de oportunităţi pentru a impulsiona utilizatorii, oportunităţi car

e




**3. ACŢIUNEA.**
interne sau externe, îl informează pe utilizator ce să fiică în continuare; totuşi,
realizarea ei trebuie să fie mai uşoară decât raţionamentul. Adu-ţi aminte, o obişnuinţă este un comportament pe care îl fiicem iară să ne gândim prea mult la el sau în mod inconştient. Cu cât realizarea acţiunii dorite presupune mai mult

**Acţiune w. inacţiune**

Dacă acţiunea este de o importanţă crucială în formarea obişnuinţelor, cum poate un designer de produs să îi influenţeze pe utilizatori să acţioneze?

Există oare o formulă pentru a determina comportamentul? Se pare că da.
BJ Fogg, directorul Laboratorului de tehnologie persuasivă de la Universitatea Standford, a dezvoltat un model care explică într-un mod destul de simplu ce
Fogg susține că există trei ingrediente necesare pentru a iniția toate comportamentele: (1) utilizatorul trebuie să fie destul de motivat; (2) utilizatorul trebuie să aibă posibilitatea de a realiza acțiunea dorită; și (3) trebuie să fie prezent un trigger pentru a activa comportamentul.
Modelul comportamental Fogg este reprezentat printr-o formulă, C = MPD, care denotă că un anume comportament va apărea atunci când sunt prezente în același timp și la un nivel suficient motivația, posibilitatea și un trigger.[5 5] Dacă
Hai să parcurgem un exemplu pe care Fogg îl folosește pentru a explica
nu ai răspuns. De ce nu ai răspuns?
Poate că telefonul era la fondul unei genți și era dificil să ajungi la el. În acest
Posibilitatea ta a fost limitată.
și posibilitatea de a ajunge cu ușurință pentru a răspunde la apel, l-ai ratat pentru că nu l-ai auzit sunând - cu alte cuvinte, nu a fost prezent niciun trigger.
În capitolul precedent ne-am ocupat de triggerii, așa că acum hai să analizăm mai îndeaproape celelalte două componente ale Modelului comportamental Fogg: motivația și posibilitatea.

**Motivația**

Dacă un trigger oferă un îndemn la acțiune, motivația determină cât de mult îți dorești să taci acțiunea. Dr. Edwar Deci, profesor de psihologie la Universitatea din Rochester și cercetător de^ top în Teoria Autodeterminării, definește
Deși natura motivației reprezintă un subiect larg dezbătut în psihologie, Fogg afirmă că există trei

Factori Motivatori Esenţiali care determină dorinţa noastră
Fogg declară că toţi oamenii sunt motivaţi să caute plăcerea şi să evite durerea, să caute speranţa şi să evite teama şi, în cele din urmă, să caute acceptarea socială şi să evite respingerea. Cele două laturi ale celor trei Factori Motivatori Esenţiali pot fi considerate drept pârghii pentru a creşte sau a
motivaţia pentru ea.

**Exemple de factori motivaţionali în publicitate**

Probabil că nicio industrie nu e mai elocventă decât industria publicităţii în privinţa lhctorilor motivaţionali. Agenţii de publicitate valorifică în mod sistematic motivaţiile oamenilor pentru a le influenţa obiceiurile. Analizând reclamele cu un ochi critic, putem descoperi cum încearcă ei să ne influenţeze acţiunile.
De exemplu, campania prezidenţială din 2008 a lui Barack Obama s-a folosit
economică şi politică. Un poster emblematic conceput de artistul Shepard Fairy a comunicat ideea de „speranţă", atât prin cuvântul tipărit cu litere reliefate de-a bătălii privind drepturile de autor dintre Fairey şi Associated Press, care şi-au revendicat drepturile de proprietate asupra fotografiei originale folosite în acea ilustraţie, aşa că am ales să nu o includ aici. Dacă nu îţi poţi aminti cum arăta imaginea, la notele de final există un link).||
Un alt exemplu de motivaţie din publicitate are legătură cu vechea afirmaţie, „sexul vinde". Devenite un standard în publicitate cu mult timp în urmă, imaginile unor trupuri atractive. Îmbrăcate sumar (şi de obicei feminine) sunt folosite pentru a vinde orice, de la cea mai nouă linie de lenjerie de la Victoria"s Secret, până la nume de domenii prin intermediul siteului GoDaddy.com şi lanţuri de fist food precum Carl"s Junior şi Burger King (figura 4). Acestea şi multe altele folosesc promisiunea

plăcerii pe care o provoacă imaginile pentru a atrage atenţia şi pentru a oferi un motiv de a acţiona.

motivaţionali puternici. Reclama din

figura 6 arată un bărbat infirm cu o cicatrice Şocantă la cap. Reclama are un impact major, comunicând riscurile de a nu purta casca de motociclist. Cuvintele „Nu vreau să port cască, mă fiice

să arăt ca un prost", împreună cu vârsta mentală a pacientului (în urma accidentului de motocicletă suferit) de doi ani, transmit un mesaj înfiorător

•

*prevenite doar purtând o cască. Dacă stai te gândeşti, nu există scuze. Foarte cască, nu ai scuze.*

*Figura 6- „NU VREAU SĂ PORT CASCĂ MĂ FACE SĂ ARĂT CA UN PROST"- Phun Dinh - vârstă mentală, 2 ani.*

Aşa cum am menţionat în capitolul precedent despre triggeri, este esenţial să înţelegi motivul pentru care utilizatorii au nevoie de produsul sau de serviciul tău. Deşi triggerii interni reprezintă un stimul frecvent, experimentat de utilizatori pe parcursul zilei, factorii motivaţionali potriviţi conduc la acţiune, oferind promisiunea unor rezultate dorite (adică un răspuns adaptat stimulilor).

Cu toate acestea, chiar şi cu un trigger activat şi cu motivaţia la cote maxime, designerii de produs descoperă adesea că utilizatorii tot nu se comportă aşa cum vor ei. Ce lipseşte din această ecuaţie? Uşurinţa utilizării sau mai degrabă posibilitatea utilizatorului de a face acţiunea cu uşurinţă.

## Posibilitatea

În cartea lui, *Something Really New: Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products* (*Ceva cu totul nou: Trei paşi simpli pentru a crea produse cu adevărat inovatoare*), autorul Denis J. Hauptly analizează etapele fundamentale din procesul inovaţiei. În primul rând, spune Hauptly, caută să înţelegi motivul pentru care oamenii folosesc un produs sau un serviciu. Apoi, din urmă, odată ce înţelegi seria de sarcini necesare pentru a ajunge de la intenţie la rezultate,

începe pur şi simplu să înlăturі o parte dintre
etapele care urmează să fie parcurse, până ce
ajungi la cel mai simplu proces.
Prin urmare, orice tehnologie sau produs care
reduce semnificativ paSn pentru
Pentru Hauptly, mai uşor înseamnă mai bine.
Dar putem explica atât de succint în ce constă
inovaţia? Poate că un scurt
Acum câteva decenii, o conexiune dial-up la
internet părea magică. Tot ceea ce aveau de iacut
utilizatorii era să îşi pornească computerele, să
apese pe câteva taste de pe tastatura computerului,
să aştepte ca modemurile lor să scrâşnească şi să
ţiuie în timp ce stabileau conexiunea şi apoi, poate
după 30 de secunde sau
ofereau o comoditate nemaiîntâlnită, în comparaţie
cu găsirea infcrmaţiei într-un alt mod. Tehnologia
era remarcabilă şi a devenit în curând un ritual
pentru milioane de oameni care accesau această
nouă minunăţie, cunoscută sub numele de internet.
Bineînţeles că azi puţini dintre noi ar suporta
tortura de a folosi un modem de 2400 de baud,
după ce ne-am obişnuit să avem mereu la dispoziţie
conexiunile noastre la internet de mare viteză.
Acum, e-mailurile sunt trimise instantaneu către
dispozitivele din buzunarele noastre. Fotografiile
noastre, muzica, clipurile video şi fişierele - ca să nu
mai vorbim de imensitatea conţinutului disponibil
pe internet - sunt accesibile aproape oriunde,
oricând, pe orice dispozitiv
în conformitate cu afirmaţia lui Hauptly, pe măsură
ce paşii necesari pentru a face ceva (în acest caz
pentru a fi conectat online şi pentru a folosi
internetul) au fost înlăturaţi sau perfecţionaţi, rata
de adopţie a acelui lucru a crescut.
De exemplu, aandeste-te la cum a evoluat relaţia
dintre procentul de oameni care creează conţinut
online şi uşurinţa tot mai mare de a fiice acest
lucru, aşa

în varianta lui inițială, web-ul avea câțiva fornizori de conținut precum C|net ir la s&șitul anilor 1990, blogurile au schimbat web-ul. înainte de apariția

**Procentul de utilizatori care creează conținut**

■a setări DNS. să găsească o'platformă ite găzduire web și să stabilească un m de management al conținutului pentru a-și prezenta scrierile. Dintr-odată,

ftTTMiftft*

**tuiifet er facebook yelpiî**

**H Blogger**

**Posibilitatea de a crea**

Evan Williams, care a fost printre fondatorii companiei Blogger și mai târziu unul dintre fondatorii companiei Twitter. repetă formula lui Hauptlv pentru inovație atunci când își descrie propria abordare pentru a construi două companii cu un succes răsunător. || „Găsește o dorință pe care o au oamenii, de preferat să conținutului online să devină spectaculos de ușoară. Rezultatul? Creșterea

Apoi au apărut Facebook și alte instrumente de media socială care au perfecționat invenții mai vechi cum ar fi fluxurile Bulletin Board Systems (BBS) și Reallv Simple Svndication (RSS) transfcrmându-le în instrumente pentru utilizatorii care erau nerăbdători să aibă acces la actualizări. Apoi, la Șapte ani după apariția lui Blogger, o nouă companie descrisă la început ca un serviciu de „micro-blogging" a avut ca obiectiv să permită unor mase mari de oameni să împărtășească conținut - Twitter. Pentru mulți, activitatea de a ține un bloa era inca prea dificila Si consuma prea mult timp. însă oricine putea să tasteze mesaje scurte și infcrmale. Cuvântul „tweeting"

ce Twitter a ajuns să fie utilizat la o scară tot mai largă, ajungând până la 500 de milioane de utilizatori înregistrați în 2012. || La început,

criticilor nu le-a plăcut fiiptul că mesajele distribuite pe Twitter erau limitate la doar 140 de caractere, considerând că era doar o găselniță restrictivă. însă ei nu și-au dat seama că, în conținut. Era nevoie doar să apeși câteva taste și utilizatorii puteau să distribuie conținut. Spre sfârșitul anului 2013, erau trimise 340 de milioane de tweet-uri
Și mai recent, companii precum Pinterest, Instagram și Vine au simplificat și mai mult crearea de conținut online. Acum, e nevoie doar de o ibtografie rapidă sau de un re-pin al unei imagini interesante pentru a distribui informația pe mai multe rețele sociale. Modul în care foncționează inovația ne arată că atunci când o acțiune devine mai ușor de realizat, fiecare etapă succesivă a web-ului
dintr-un obicei cândva de nișă, a devenit unul adoptat pe scară largă.
Așa cum o demonstrează istoria recentă a web-ului. ușurința sau dificultatea de a fiice o anumită acțiune influențează probabilitatea ca un comportament să aibă loc. Pentru a reuși să simplificăm un produs, trebuie să înlăturăm obstacolele care stau în calea utilizatorilor. Potrivit modelului comportamental F o gg. *posibilitatea repre:intă capacitatea de a efectua im anumit comportament.*
efectuării unei sarcini.[1] Aceștia sunt:

- Timpul - Cât durează să realizezi o acțiune.
- Banii - Costul bănesc al întreprinderii unei acțiuni.
- Efortul fizic - Wumul de muncă de care e nevoie pentru realizarea acțiunii.
- Ciclurile creierului - Nivelul de efcrt mental și de concentrare necesar pentru realizarea unei acțiuni.
- Abaterea de la normele sociale - Cât de acceptat este comportamentul
- Lipsa rutinei - Potrivit lui Fogg - „Cât de mult se potrivește

Pentru a creşte Şansele ca un comportament să
aibă loc, Fogg îi învaţă pe designeri să se
concentreze pe simplitate, ca o fiincţie a celei mai
deficitare
lipseşte utilizatorului. Din ce motiv utilizatorul
intampina dificultăţi pentru a realiza acţiunea
dorită?
obosit după o lungă zi de muncă? Produsul este
prea dificil de înţeles? Utilizatorul se afla intr-un
context social in care comportamentul ar putea h
perceput ca neadecvat? Comportamentul este atât
de diferit de rutina normală a utilizatorului, încât
caracterul său straniu este neatrăgător?
Aceşti iactori vor varia în fiincţie de persoană şi de
context, aşa că designerii
utilizatorilor mei să treacă la pasul următor?".
Proiectarea care ia în calcul simplificarea
experienţei globale a utilizatorului reduce
neînţelegerile, înlătură

Faza acţiunii din Modelul Capcanei include cele

Şase elemente de simplitate recompense.

Mai jos sunt exemple de interfeţe online simple, pe
care le folosesc mai multe
De regulă, atunci când îţi înregistrezi un cont nou
pentru o aplicaţ un site web e nevoie să parcurgi
câţiva paşi. Utilizatorului i se introducă o adresă de
e-mail. să creeze o parolă şi să prezinte alt
Totuşi. în zilele noastre, foloseşti o aplicaţie mobil
Facebook (figura 8). Multe companii au eliminat

câteva etape din procesul de
înregistrare, dându-le utilizatorilor posibilitatea să se înregistreze pe site-urile lor
folosind datele lor de identificare de pe Facebook.

imposibil să navighezi pe web sau să
*Yelp.i a primi următoarele informații: profilul tău public, lista ie prieteni, adresa ie e-mâil, ziua ta de naștere, check-m-uri, oraSu! curent Si check-in-wile prietenilor-tăi.*
*Figura S*

Deşi fonc ia de Conectare cu Facebook este utilă pentru cei care se află în criză de timp. trebuie să menționăm că. în cazul altora, acest instrument nu uşurează neapărat înregistrarea. De exemplu, utilizatorii care sunt preocupați de modul în care Facebook ar putea să le distribuie informațiile personale, ar putea să
destul de mari. şi utilizatorii renunță să se mai înregistreze. Dispozitiveli mobile au o provocare deosebită din pricina ecranelor mai mici şi
de
declanşa noi neliniști legate de încrederea pe care o pot avea în gigantul rețelelor sociale. încă o dată, obstacolele cu care se confruntă utilizatorii variază în fiinc ie
să caute să înțeleagă mai multe provocări cu care e posibil să se confrunte utilizatorii.

**Distribuie folosind butonul Twitter**

Twitter îi ajută pe oameni să distribuie articole, clipuri video, ibtografii şi orice alt conținut pe care

îl găsesc pe web. Compania a observat că 25% dintre mesajele de pe Twitter conţineau un link şi, prin urmare, s-a gândit să
site web. P
Pentru a uşura munca celor care distribuie link-uri, Twitter a creat pentru site- urile terţe un buton Twitter care poate fi încorporat, permiţându-le să le ofere vizitatorilor o metodă de a trimite mesaje tweet direct de pe paginile lor, printr- un singur clic (figura 9). Triggerul extern te fiice să deschizi un mesaj prestabilit,
paşi în procesul de distribuire.

**Căutarea cu Google**

Google, cel mai popular motor de căutare din lume, nu a fcst primul pe piaţă.
poziţiile dominante, cum ar fi Yahoo!, Lycos, AltaVista şi Excite. Cum a ajuns Google să domine industria de mai multe miliarde de dolari?
în primul rând. algoritmul lui Google de clasament în pagină (Page Rank) s-a dovedit a fi un mod mult mai eficient de a indexa web-ul. Clasificând paginile în funcţie de cât de frecvente erau linkurile de pe alte site-uri către ele. Google a
pe directoare precum Yahoo!. Google ficea o enormă economie de timp. Google a învins însă şi alte motoare de căutare, care deveniseră invadate de conţinut nerelevant şi pline de publicitate (figura 10). De la începuturile ei. pagina de
exclusiv pe eficientizarea actului de căutare şi de obţinere a rezultatelor relevante (figura 11).

Vaiw»] M«1 VIM Vahwl

Anrmm

|[ Seaish IjfaKdwadi

*Figura 11- Pagina de start a Google în anul 1998*

pentru a găsi ceea ce căutau utilizatorii. Compania continuă sa 1S1 perfecţioneze neîncetat motorul de căutare, descoperind modalităţi noi pentru a înlătura orice s-ar putea afla în calea utilizatorilor - indiferent cât de banal ar putea fi acel lucru. Deşi pagina sa de start rămâne remarcabil de imaculată. Google oferă acum o multitudine de instrumente pentru a fiice căutarea mai uşoară şi mai rapidă - inclusiv corectarea automată a greşelilor de ortografie, rezultate predictive bazate pe interogarea parţială a datelor şi rezultate ale căutării care se încarcă şi pe măsură ce utilizatorul tastează. Eforturile celor de la Google au scopul de a fiice căutarea mai uşoară, pentru a-i fiice pe utilizatori să revină.

**Fotografiile cu iPhone de la Apple**

surprindem aceste amintiri în fotografii, dar dacă aparatul de fotografiat nu este la îndemână sau e prea dificil să fiicem poza din cauza echipamentului de fotografiat, pierdem momentele respective pentru totdeauna. Cei de la Apple au înţeles că ar putea să îi ajute pe proprietarii de iPhone să fiică mai multe fotografii, ficând acest lucru mai accesibil. Compania a setat aplicaţia pentru

Gorile!

^ BETA

nevoie de parolă. în comparaţie cu numărul de paşi necesari pentru a accesa aplicaţiile de fotografii de pe alte smartphone-uri, gestul uşor şi simplu al camerei video încorporate îi oferă un

monopol efectiv, fiind soluţia la car

e

**Derularea paginii pe Pinterest**

Cum poate un site web să fică navigarea mai uşoară? O soluţie ca aştepţi

.

AY

*n* de partea de jos a paginii, se încarcă automat mai multe rezultate. Utilizatorii nu trebuie să se oprească nicio clipă pe măsură ce continuă să deruleze şi să acceseze continuu pinuri sau postări la nesiârşit (figura 13).

Exemplele de mai sus ne arată cum încurajează simplitatea comportamentele pe care utilizatorii intenţionau să le adopte.

**Motivaţie sau posibilitate - Care dintre ele ar trebui mărită iniţial?**

După ce descoperi triggerii care stimulează acţiunile utilizatorului şi după ce te hotărăşti ce acţiuni vrei să transformi în obişnuinţe, poţi creşte motivaţia şi posibilitatea pentru a spori probabilitatea ca utilizatorii tăi să adopte un

motivaţia sau posibilitatea? Unde poţi investi mai eficient banii şi timpul tău?
Bineînţeles că toate cele trei părţi ale C=MPT trebuie să fie prezente pentru a determina o singură acţiune a utilizatorului; iară un trigger clar şi în lipsa unei motivaţii suficiente, nu va exista niciun comportament. însă în cazul companiilor care creează soluţii tehnologice, în general cele mai rentabile investiţii sunt cele care sporesc uşurinţa de utilizare a unui produs.
Este adevărat că sporirea motivaţiei costă mult şi necesită timp. Vizitatorii site-urilor web tind să ignore textul cu instrucţiuni. Sunt atenţi pentru a executa mai multe sarcini deodată şi nu au multă răbdare pentru explicaţii legate de motivul sau de modul în care ar trebui să fiică un anumit lucru. în schimb, este mai eficient sa influenţezi comportamentul reducând efortul necesar pentru a lucru. Creează un produs atât de simplu încât utilizatorii să ştie dqa cum să îl folosească şi vei da lovitura.

**Evoluţia paginii principale as ite-ului Twitter**

în 2009, pagina principală a site-ului Twitter avea foarte mult text şi conţinea zeci de linkuri (figura 14). Pagina era derutantă, în special pentru noii utilizatori, care nu erau fiimiliarizaţi cu produsul. Propunerea de valoare a celor de la

ecou în rândul celor mai mulţi utilizatori, care se întrebau: „de ce aş vrea să fac cunoscute activităţile mele unui număr mare de oameni?”. Designul paginii necesita multă atenţie şi capacitate de înţelegere.

Un an mai târau, cei de la Twitter au refăcut pagina principala, prezentandu-
acţiune, încă era încărcată din punct de vedere vizual. Şi mai regretabil, sarcina pe care utilizatorii o ficeau cel mai probabil - căutarea - nu era tocmai ceea ce Twitter se aştepta de la ei. Conducerea celor de la Twitter ştia încă de la primii

aveau Şanse mai mari de a păstra contactul şi de a-şi crea o obişnuinţă. Dar căutarea pe

Twitter nu era de ajutor în acest sens, aşa că au decis să introducă

O

*Figura 15 - Pagina principală a site-ului Twitter în 2010*

În timpul perioadei de maximă creştere a companiei, pagina celor de la Twitter a devenit mult mai simplă (figura 16). Chiar şi descrierea produsului în sine are doar 140 de caractere şi a evoluat de la o cerere dificilă din punct de vedere cognitiv, ca utilizatorii să îşi transmită informaţiile (după cum era formulată în 2009), la mesajul mai puţin solicitant: „Fii la curent cu ce se întâmplă, în timp real, cu oamenii şi cu organizaţiile care te interesează".

*Figura 16 - Pagina principală a site-ului Twitter în 2012*

plin de lumini, cum ar îi un concert sau un meci de fotbal, comunică metaforic valoarea serviciului, în timp ce stârneşte curiozitatea. Ceea ce iese cel mai

mult în evidenţă este iaptul că pagina are două apeluri la acţiune foarte clare: conectează-te sau înscrie-te. Compania a simplificat cât mai mult acţiunea dorită, fiind conştientă că, dacă îi fiice pe oameni să încerce serviciul, acest lucru va da rezultate mai bune decât încercarea de a-i convinge să îl folosească încă din pagina de start.

2012, Twitter se afla într-o altă te după ce auziseră multe despre acest serviciu, pe măsură ce popularitatea lui crescuse. Evoluţia paginii principale a site-ului Twitter relevă modul în care compania a descoperit cea mai rară resursă a utilizatorilor ei. În 2009, pagina principală a site-ului Twitter a încercat să stimuleze motivaţia. Dar în 2012, Twitter descoperise că indiferent deschidă un cont şi să înceapă să urmărească alţi oameni îi ficea să fie mult mai

Recent, pagina principală a site-ului Twitter a suferit uşoare modificări pentru a încuraja descărcarea aplicaţiei mobile a companiei (figura 17). S-a păstrat simplitatea triggerilor principali, care constă în îndemnul „conectează-te" sau „înscrie-te" din varianta disponibilă în 2012, dar Twitter ştie acum că determinarea utilizatorilor să instaleze aplicaţia pe telefoanele lor contribuie cel mai mult la o implicare tot mai mare din partea lor, în

**Despre strategiile euristice şi percepţie**

Până acum am discutat despre Factorii Motivaţionali ai lui Fogg şi despre cele Şase elemente ale simplităţii, ca parahn pentru a influenta probabilitatea de adoptare a unui comportament. Aceşti fiictori ne trimit cu gândul la modurile ideale în care reacţionează oamenii atunci când iau decizii raţionale. De exemplu, orice student începător în ştiinţele economiei învaţă că, pe măsură ce preţurile scad, consumatorii cumpără mai mult - în termenii lui Fogg, e un exemplu de creştere a posibilităţii, prin scăderea preţului. Cu toate acestea, deşi pare elementar, acest principiu, la fel ca multe alte teorii despre

comportamentul uman. are şi excepţii. Domeniul economiei
premiului Nobel, Daniel Kahneman, a dezvăluit excepţii de la modelul raţional al comportamentului uman. De exemplu, până şi noţiunea că oamenii consumă întotdeauna mai mult, dacă ceva costă mai puţin, este doar o tendinţă, nu un principiu absolut valabil.
Există multe metode paradoxale şi surprinzătoare prin care companiile care înţeleg strategiile euristice pot intensifica motivaţia utilizatorilor sau le pot creşte posibilităţile - scurtăturile mentale pe care le utilizăm pentru a lua decizii şi a ne forma opinii. Merită să menţionăm câteva dintre aceste prqudecati ale gândirii. Deşi în general utilizatorii nu îşi dau seama de aceste influenţe asupra comportamentului lor, strategiile euristice le pot prezice acţiunile.

**Efectul raritătii**

în 1975, cercetătorii Worchel, Lee şi Adewole au dorit să ştie ce părere vor avea oamenii despre fiirsecunle din două borcane de sticlă identice, f
L'I'nul dintre borcane avea zece fiirsecuri, în timp ce pe iundul celuilalt mai erau doar doua
Deşi fiirsecurile şi borcanele erau identice, participanţii le-au apreciat mai mult pe cele din borcanul aproape gol. Faptul că păreau puţine le-a afectat percepţia
Există multe teorii legate de motivul pentru care se întâmpiă acest lucru. în ceva ce tu nu ştii. Şi anume că fursecurile din borcanul aproape gol sunt o alegere mai bună. Borcanul care mai are doar două fursecuri transmite o informaţie valoroasă, deşi ¡relevantă, de vreme ce fiirsecurile sunt identice. Cu
lor. ' ''
cu percepţia despre valoarea fursecurilor dacă deveneau dintr-odată rare sau abundente. Grupurile de participanţi la studiu au primit borcane care conţineau

dintr-odată să renunţe la opt firsecuri. Invers, cei care aveau doar două firsecuri au primit alte opt firsecuri în borcanele lor. Cum vor afecta aceste schimbări modul în care participanţii apreciau firsecurile?
Rezultatele au rămas în concordanţă cu strategia euristică a raritătii. Grupul celor care au rămas cu doar două firsecuri a estimat că erau mai valoroase. În vreme ce persoanele care au primit mai multe firsecuri pe neaşteptate, trecând de la două la zece fursecuri, au avut o părere mai puţin bună despre ele. De fapt. au apreciat fiirsecurile chiar mai puţin decât oamenii care primiseră de la început zece fursecuri. Studiul a arătat că valoarea percepută a unui produs poate scădea, dacă începe prin a fi rar şi apoi devine abundent.
Ca un exemplu al modului în care percepţia unei rezerve limitate poate creşte vânzările, un exemplu fcarte la îndemână este Amazon.com. Când am căutat recent un DVD. rezultatele căutării mi-au comunicat că mai erau „doar 14 pe stoc" (figura 18). iar când am căutat o carte pe care pusesem ochii, se pare că mai rămăseseră doar trei exemplare. Cel mai mare comerciant din lume a epuizat stocurile pentru aproape orice vreau eu să cumpăr sau foloseşte strategia euristică a raritătii pentru a influenţa comportamentul meu de cumpărare? The Fighter (2010)
**Efectul de încadrare**
Contextul ne influenţează şi el percepţia. într-un experiment social, violonistul de talie mondială Joshua Bell a decis să cânte un concert gratis pe neaşteptate, într-o staţie de metrou din Washington. DC.|| Bell cântă în mod regulat cu casa închisă, în locaţii precum Kennedy Center şi Carnegie Hali, cu bilete de sute de dolari, dar atunci când a fcst amplasată în cadrul metroului din DC, muzica lui nu a atras pe nimeni. Aproape nimeni nu şi-a dat seama că trecea pe lângă unul
Mintea o ia pe scurtături, infirmată de cadrul în care ne aflăm, emiţând judecăţi rapide şi câteodată

eronate. Atunci când Bell şi-a ţinut concertul în staţia de metrou, puţini s-au oprit să asculte. Dar atunci când este încadrat în contextul unei săli de concert, el poate vinde bilete la preţuri piperate. Strategia euristică a încadrării nu are doar rolul de a ne influenţa comportamentele - practic ne schimbă modul în care creierul nostru percepe plăcerea. De exemplu, un studiu din 2007 a încercat să determine dacă preţul influenţa într-un anumit fel gustul vinului. || Cercetătorii i-au pus pe participanţii la studiu să deguste vin, în timp ce se aflau într-un computer tomograf
în timp ce aparatul le scana fluxul de sânge în diferite regiuni ale creierului, degustătorii au fost informaţi asupra costului fiecărui vin pe care îl testau. Degustarea a început cu un vin de 5$ şi a ajuns la o sticlă de 90$. Interesant este că, pe măsură ce preţul vinului creştea, şi plăcerea celor care degustau vinul era
lor le-a confirmat sentimentele, prezentând creşteri bruşte ale activităţii în zonele asociate cu plăcerea. Participanţii la studiu nici măcar nu şi-au dat seama că de fiecare dată gustau acelaşi vin. Acest studiu demonstrează cum percepţia poate forma o realitate personală, pe baza modului în care este încadrat un produs, chiar şi atunci când există puţine legături cu calitatea obiectivă.

**Efectul de ancorare**

Rar poţi intra într-un magazin de haine iară să vezi panouri informative cu „30% reducere" sau „unu plus unu gratis" şi alte reduceri şi chilipiruri. în realitate,
iară reducere). Am vizitat recent un magazin care oferea un pachet de trei maiouri Jockey, cumperi unul, pe al doilea îl iei la jumătate de preţ, cu 29,50$. După ce
Loom care se vindea cu 34$. După câteva calcule rapide, am descoperit că maiourile care nu erau la reducere erau de fipt mai iefiine, la bucată, decât pachetul mărcii aflate la reducere.

Oamenii se ancorează adesea de o singură informaţie atunci când iau o decizie. Eram pe punctul de a cumpăra maiourile cu preţ redus, presupunând că singura caracteristică ce diferenţia cele două mărci - iaptul că una era la reducere şi cealaltă nu - era singurul lucru pe care trebuia să îl iau în considerare.

**Efectul acumulării de puncte**

Comercianţii iblosesc de multe ori cartele cu puncte pentru a încuraja mai multe achiziţii. Cu fiecare nouă achiziţie, clienţii au mai multe Şanse de a primi gratuit un produs sau un serviciu. De obicei, aceste cartele sunt oferite &ă a fi completate, iar clienţii încep de la 0% puncte. Ce s-ar întâmpla dacă comercianţii le-ar înmâna clienţilor cartele care au deja puncte acumulate? Oamenii ar fi mai motivaţi să fiică achiziţii, dacă ar fi înregistrat deja un progres? Un experiment şi-a propus să găsească răspunsul la această întrebare. ||

Două grupuri de clienţi au primit cartele cu puncte care aveau ca premiu spălarea gratuită a maşinii, odată ce cartelele acumulau un anumit număr de puncte. Unul dintre grupuri a primit o cartelă goală cu 8 pătrăţele de ştampilat şi celălalt una cu 10 pătrate, dar cu două ştampilate gratis. Ambele grupuri trebuiau totuşi să achite 8 spălări pentru a primi una gratis; cu toate acestea, al doilea grup de clienţi - cei cărora li s-au dat două puncte gratuite - a avut o uimitoare rată de completare de 82%. Studiul demonstrează efectul punctelor acumulate, un fenomen care fiice ca motivaţia să fie tot mai mare pe măsură ce oamenii cred că se apropie de un ţel.

Site-uri precum Linkedln şi Facebook iblosesc această strategie euristică pentru a încuraja oamenii să divulge cât mai multe inibrmaţii despre ei înşişi, atunci când îşi completează profilul online. Pe Linkedln, fiecare utilizator porneşte cu un oarecare proeres aparent (fieura 19). LTrmatorul pas este să-ţi „îmbunătăţeşti profilul", iiirnizând informaţii suplimentare. Pe măsură ce utilizatorii

completează fiecare pas, contorul arată treptat cum avansează
percepţia progresului **Şi** nu include o scară numerică. Pentru un utilizator nou, un profil de LinkedIn complet nu pare greu de realizat. Dar chiar şi utilizatorul a se apropia de scopul final. Majoritatea oamenilor nu îşi dau seama de modul în care strategiile euristice
cele patru discutate aici sunt doar câteva exemple.
|| Designerii de produs care proiectează tehnologii care creează obişnuinţe pot avea un efect considerabil atunci când înţeleg aceste metode şi le utilizează pentru a creşte motivaţia şi posibilitatea. Stephen Anderson, autorul cărţii *Sechictive Interaction Design (Desigmil interadţhmii seducătoare)* a creat un instrument numit Note Mentale (Mental Notes) pentru a-i ajuta pe designeri să creeze produse mai bune prin intermediul strategiilor eunstice.il Fiecare cartonaş din pachetul lui de 50 de cartonaşe conţine o scurtă descriere a unei prejudecăţi cognitive şi este menită să provoace conversaţii în rândul membrilor din echipa de producţie, pentru a vedea cum ar putea utiliza principiul. De exemplu, membrii echipei s-ar putea întreba cum ar putea utiliza efectul punctelor acumulate sau pe cel al rarităţii pentru a creşte probabilitatea unui comportament dorit din partea utilizatorului.
în acest capitol am descoperit cum să îi fiicem pe utilizatori să acţioneze, plecând de la un trigger dat. Am discutat despre modul în care prejudecăţile coemtive ne influenteaza comportamentul **Si** despre felul in care creatorii de produse îi pot îndemna pe utilizatori să treacă la următoarea fiiză din Modelul Capcanei, proiectând cea mai simplă acţiune careva fi recompensată.
Acum că utilizatorii au trecut prin primele două fiize, a sosit momentul să le dăm ceea ce cauta - recompensa care oferă o soluţie pentru nevoia lor. Ce îşi

căutăm cu toţii reprezintă subiectul următorului capitol

.

***

**Ce ai de făcut acum**

Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit la ultima secţiune „Ce ai de făcut acum" pentru a face următoarele exerciţii:

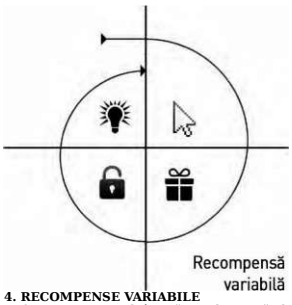
- • Parcurge etapele prin care ar trece utilizatorii tăi pentru a folosi produsul sau serviciul, începând din momentul în care simt triggerul intern, până în punctul în care primesc rezultatul aşteptat. De câţi paşi este nevoie înainte ca utilizatorii să obţină recompensa pe care o

## De ţinut minte şi de dat mai departe

- • Acţiunea este al doilea pas din Capcană.
- • Acţiunea este cel mai simplu comportament înaintea unei recompense.
- • După cum este descris de Modelul comportamental al dr. BJ Fogg:
- • Pentru ca orice comportament să fie adoptat, e nevoie ca un trigger să fie prezent atunci când utilizatorul are posibilitatea şi motivaţia suficientă pentru a trece la fapte.
- • Pentru a favoriza comportamentul dorit, asigură-te că ai un trigger clar, apoi sporeşte posibilitatea, făcând acţiunea mai uşor de realizat şi, în cele din urmă, include factorul motivaţional potrivit.
- • Orice comportament este determinat de unul dintre cei trei Factori Motivaţionali Esenţiali: căutarea plăcerii sau evitarea durerii, căutarea speranţei şi evitarea fricii, căutarea acceptării sociale şi evitarea respingerii sociale.
- • Posibilitatea este influenţată de cei şase factori: timpul, banii, efortul fizic, ciclurile creierului, abaterea de la normele sociale şi lipsa rutinei. Posibilitatea depinde de utilizatori şi de contextul lor din acel moment.

doresc? Cum se compară acest proces cu simplitatea unora dintre exemplele descrise în acest capitol? Cum se compară cu produsele şi serviciile concurente?

- • Care sunt resursele ce limitează posibilitatea utilizatorilor tăi de a îndeplini sarcinile ce vor deveni obişnuinţe?
- • Timpul.
- • Banii.
- • Efortul fizic.
- • Ciclurile creierului (e prea derutant)
- • Abaterea de la normele sociale (e în afara lor)
- • Lipsa rutinei (e prea nou)
- • Găseşte trei metode ce pot fi testate pentru a face ca sarcinile intenţionate să fie mai uşor de realizat.
- • Reflectează la modul în care ai putea aplica strategiile euristice pentru a face mai probabile acţiunile ce creează obişnuinţă.




**4. RECOMPENSE VARIABILE**

De fiipt, toate companiile îi ajută pe utilizatori să-**Si** îndeplinească un obiectiv. Așa cum am aflat în capitolul precedent, reducerea etapelor necesare pentru a realiza rezultatul plănuit înseamnă că sunt mai multe Șanse de a atinge acel rezultat. Dar pentru ca utilizatorii să fie implicați în continuare, produsele trebuie să își îndeplinească promisiunile. Pentru a ferma asocierile învățate, despre care am discutat în capitolul cu triggerii, utilizatorii trebuie să ajungă să depindă de un produs pe care îl consideră o soluție de încredere pentru problema Al treilea pas din Modelul Capcanei îl reprezintă etapa diverselor recompense. În această etapă, îi recompensezi pe utilizatorii tăi rezolvând o problemă, consolidându-le din nou motivația pentru acțiunea ficută în fiiza precedentă. Însă pentru a

înţelege de ce recompensele - şi în special recompensele variabile - sunt

**S ă înţelegem cum funcţionează recompens ele**

în anii 1940, doi cercetători pe nume James Olds şi Peter Milner au descoperit din întâmplare că o regiune specială din creier reprezintă sursa pofielor noastre. Cercetătorii au implantat electrozi în creierul unor Şoareci de laborator care le captivaţi de acea senzaţie.

Olds şi Milner au demonstrat că Şoarecii de laborator ar renunţa la mâncare, la apă şi chiar ar alerga peste o grilă electrificată dureroasă în schimbul ocaziei de a continua să apese pe pârghia care administra Şocurile. Câţiva ani mai târau, alţi experimentului cu Şoareci - subiecţii nu mai doreau să fiică nimic altceva decât să apese pe butonul care le stimula creierul. Oamenii continuau să apese butonul chiar şi atunci când aparatul era oprit. Cercetătorii au fost nevoiţi chiar să ia cu fcrţa dispozitivele din mâinile subiecţilor care au refuzat să renunţe la ele.

din creier. De fipt, acum ştim şi că alte lucruri care ne iac să ne simţim bine activează aceeaşi regiune neurală. Sexul, mâncarea delicioasă, un chilipir şi chiar şi dispozitivele noastre digitale, toate stimulează acest Şanţ adânc al creierului,

Si totuşi, cercetări mai recente au arătat că experimentele lui Olds şi Milner nu stimulau plăcerea ca atare. Brian Knutson, profesor la Standibrd, a efectuat un studiu care explora fluxul de sânge din creierul unor oameni ce puneau pariuri în timp ce se aflau intr-un tomograt II Subiecţii testului au jucat un joc de noroc, activa atunci când primeau recompensa (în acest caz era o sumă de bani). Ci mai degrabă, se activa pe măsură ce o aştepta.

Studiul a dezvăluit că ceea ce ne fice să acţionăm nu este senzaţia pe care o primim de la recompensa în sine, ci nevoia de a potoli poita după acea recompensă. Dorinţa resimţită la nivelul percepţiei

din creier este atât de puternică, încât pare să ne constrângă, aşa cum s-a întâmplat în cazul experimentelor cu Şoareci de laborator efectuate de Olds şi Milner.

**Pentru a înţelege variabilitatea**

Dacă nu te-ai uitat niciodată la un clip video pe YouTube în care un bebeluş se întâlneşte pentru prima oară cu un câine, merită să o iaci. Nu numai că sunt incredibil de drăgălaşe, dar ne pot ajuta să demonstrăm ceva important despre
Iniţial, chipul bebeluşului aiiSeaza o expresie care pare să întrebe: „Ce caută monstrul acesta păros în casa mea? îmi va fice rău? Ce va fice în continuare?". Copilul e fearte curios şi se întreabă dacă această creatură i-ar putea pricinui ceva rău. însă copilul îşi dă seama rapid că Gnvei nu reprezintă o ameninţare.
şi emoţie, dar nu ne temem că s-ar putea întâmpla ceva rău. I'
timpului. Câţiva ani mai târziu. ceea ce odinioară era palpitant in privinţa lui Grivei nu-i mai atrage copilului atenţia în acelaşi fel. Copilul a învăţat să şi la jucării noi care stimulează simţurile - până când devin şi ele previzibile. Suntem cu toţii asemenea unor copii, în sensul că odată ce ne dăm seama ce se
Regulile aplicate în cazul căţeilor sunt valabile şi în cel al produselor. Pentru a continua să ne atragă atenţia, produsele trebuie să vină mereu cu ceva nou.
Creierul nostru a evoluat de-a lungul mileniilor pentru a-şi da seama cum fiinctioneazâ lucrurile. Odată ce înţelegem relaţiile cotidiene, reţinem acea infermaţie în mintea noastră. Obişnuinţele noastre nu sunt altceva decât posibilitatea creierului de a găsi rapid comportamentul potrivit ca răspuns pentru o activitate de rutină sau în cazul unui proces pe care l-a deprins deja. Obişnuinţele ne ajută să ne conservăm atenţia pentru alte lucruri, în timp ce ne ocupăm de sarcinile efectuate iară să ne

gândim prea mult sau în timp ce le realizăm în mod inconştient.
Şi totuşi, atunci când ceva iese din tiparul cauză-efect la care am ajuns să ne aşteptăm - atunci când întâlnim ceva în afiira normelor - devenim dintr-odată conştienţi din nou. f Noutatea ne trezeşte interesul, ne iace să fim atenţi şi - asemenea unui bebeluş care întâlneşte pentru prima oară un câine prietenos - se pare că ne place.

### Recompensele din partea tribului, în urma vânătorii şi ale sinelui

în anii 1950, psihologul B.F. Skinner a condus experimente pentru a înţelege cum influenţează caracterul variabil comportamentul animal, f Prima oară, Skinner a pus porumbei într-o cutie care era prevăzută să ofere păsărilor o granulă de mâncare de fiecare dată când apăsau pe o pârghie. Asemenea Şoarecilor de laborator ai lui Olds şi Milner, porumbeii au învăţat relaţia de cauză şi efect dintre apăsarea pârghiei şi primirea mâncării. în următoarea parte a experimentului, Skinner a adăugat şi caracterul variabil, în loc să dea o granulă de fiecare dată când un porumbel atingea pârghia, maşinăria elibera mâncarea după un număr întâmplător de atingeri. Câteodată intermitentă a ficut să crească dramatic atingerea pârghiei de către porumbei. Adăugarea caracterului variabil a crescut Secvenţa cu care porumbeii au realizat determinarea propriului nostru comportament. Experimente mai recente dezvăluie că un caracter variabil intensifică activitatea în nucleul accumbens şi
dopamină în nucleul accumbens atât în cadrul unor experimente ce ofereau recompense bănesti, cât şi într-un studiu al unor bărbaţi heterosexuali care vizionau imagini cu chipuri de femei atrăgătoare. || Recompensele variabile sunt incluse în tot felul de produse şi de experienţe
variabile sunt de trei tipuri: din partea tribului, în urma vânătorii şi pentru sine (figura 20). Produsele

care creează obişnuinţă utilizează una sau mai multe dintre

**Trei tipuri de recompense variabile**

**Recompensele din partea tribului**

Facem parte dintr-o specie ai cărei membri depind

unii de al cu alţi oameni. Creierul nostru este

adaptat să caute recompens

simţim acceptaţi, atrăgători, importanţi şi incluşi. Multe dintre instituţiile şi domeniile noastre de activitate sunt create în jurul acestei nevoi de afirmare socială. De la grupurile civice şi religioase şi până la sporturile cu spectatori şi la celebrele seriale de televiziune, nevoia de a simţi conexiunea socială ne

Nu e de mirare că reţelele de socializare au devenit extrem de cunoscute şi de simpatizate de atât de mulţi oameni. Facebook, Twitter, Pinterest şi alte câteva site-uri fiirnizează împreună recompense sociale eficiente, conficrm unui program variat, pentru peste un miliard de oameni. Cu fiecare postare, mesaj tweet sau pin, utilizatorii aşteaptă să primească recunoaştere socială. Recompensele din partea tribului îi iac pe utilizatori să revină, dorindu-şi să aibă parte de mai multă recunoaştere socială.

urma a ceea ce psihologul Albert Bandura numea „teoria învățării sociale". || Bandura a studiat puterea modelului și a atribuit puteri speciale posibilității
comportament au mai multe Șanse să își modifice propriile convingeri și acțiuni ulterioare. În mod remarcabil, Bandura a mai arătat și că această tehnică iunctioneaza deosebit de bine atunci când oamenii observă comportamentul persoanelor cu care seamănă cel mai mult sau al celor care sunt un pic mai experimentați (și prin urmare, constituie modele de urmat). || Este exact genul de segment demografic și de nivel de interes pe care companiile de media socială precum Facebook și site-uri specifice domeniului ca Stack Overilow îl aplică Iată câteva exemple de recompense din partea tribului din mediul online:

**Facebook**

Facebook oferă numeroase exemple de recompense sociale variabile. înregistrarea dezvăluie un flux

nesiârşit de conţinut pe care l-au distribuit prietenii, comentarii ale altor persoane şi notificări continue cu câţi oameni au dat „îmi place" pentru ceva (figura 21). Incertitudinea

legată de ceea ce
utilizatorii vor
găsi de fiecare
dată când
vizitează site-ul
le creează
curiozitatea
necesară pentru
a-i fiice s

ă

1,609,920 people like this.
View previous comments
50 of 813
Pia-Maria Norris Congratulations!
May 21, 2012 at 8:12pm · Like · 1,877
Jorge Carranha Congrats!!! I'm not going to b able to go Mark but thanx!!! Wish you the best brotha
May 21, 2012 at 9:06pm via mobile · Like · 400
Mateen Tabrizi Congrats!...smart job getting married after going public
May 21, 2012 at 9:01pm · Like · 381
Modele 'Modi' Oyewole trll. it's DC to BC over everything though. @dctobc.
May 22, 2012 at 1:02am · Like · 254
Ahmed Elmasry if you look closely, Mark has green eyes in this photo
May 22, 2012 at 5:42am · Like · 111

*Figura 21*

### Stack Overflow

Stack Overflow este cel mai mare site din lume cu întrebări şi răspunsuri pentru dezvoltatorii de software. La fel ca în cazul altor site-uri cu conţinut generat de utilizatori, cum ar fi Quora, Wikipedia şi YouTube, tot conţinutul de pe Stack Overflow este creat în mod voluntar de oamenii ce utilizează site-ul. Un număr incredibil de 5000 de răspunsuri la întrebări este generat zilnic de membrii site-ului. Multe dintre aceste replici oferă răspunsuri detaliate, extrem de tehnice şi de laborioase. Însă de ce atât de mulţi oameni îşi petrec atât de mult timp ţinând toată această muncă în mod gratuit? Ce îi motivează să depună efort în ceva ce pentru alţii este o povară, povara de a scrie documentaţie tehnică?

Cei care revin cu fidelitate pe site-ul Stack Overflow scriu răspunsuri aşteptând să primească recompense din partea tribului. De fiecare dată când un utilizator prezintă un răspuns, alţi membri au ocazia de a vota dacă acel răspuns informaţii interesante în Fluxurile de ştiri, iar clicurile pe butonul „Îmi place" le dau creatorilor de conţinut o recompensă variabilă. Aprecierile obţinute sub forma clicurilor pe butonul „Îmi place" şi comentariile oferă recunoaştere din partea tribului pentru cei care au distribuit conţinutul şi reprezintă recompense variabile care îi motivează să posteze în continuare.

este pozitiv sau negativ. Cele mai bune răspunsuri se strecoară în partea de sus a paginii, iar autorii lor acumulează puncte (figura 22). Atunci când acumulează un anumit nivel de punctaj, membrii câştigă insigne ce le conferă un statut special şi

privilegii. Bineînţeles că procesul acumulării de voturi pozitive (şi prin
primi din partea comunităţii atunci când răspunde la o întrebare.

Stack Overflow fiincţionează pentru că. la fel ca noi toţi. inginerii de soiware au satisiacţii atunci când îşi aduc contribuţia în cadrul unei comunităţi care e importantă pentru ei; şi elementul de variabilitate transfijrmă o sarcină aparent banală intr-o experienţă care îi absoarbe, ca cea dintr-un joc. Dar pe Stack Overflow punctele nu sunt doar un mod de fracţionare a jocului, lipsit de
lor programatori şi să câştige respectul oamenilor a căror opinie o preţuiesc.

**League of Legends**

League of Legends, un joc pe calculator foarte cunoscut, a fost lansat în 2009 şi a obţinut un succes extraordinar în scurt timp. însă la puţin timp după lansarea lui, proprietarii jocului şi-au dat seama că au o problemă serioasă: jocul video online era plin de „troli" - oameni care luau în derâdere alţi jucători şi care puteau face asta deoarece erau sub protecţia anonimatului pe care îl oferea jocul. League of Legends a dobândit rapid o reputaţie proastă pentru că avea o „comunitate de oameni necruţători - chiar abuzivi". || O publicaţie de top din domeniu a scris că „League of Legends a devenit celebru cel puţin din două motive: datorită faptului că a dovedit puterea modelului de joc gratuit în Occident şi datorită unei comunităţi de jucători răutăcioşi"||.
Pentru a-i combate pe troli, creatorii jocului au proiectat un sistem de recompense, folosindu-se de teoria învăţării sociale a lui Bandura, pe care l-au numit Honor Points *(Puncte de onoare)* - (figura 23). Sistemul le-a dat

Congratulations!
You have been recognized as one of the most positive team players in League of Legends. You're a strong, cooperative player and a shining example of good sportsmanship.
Click here for more information
Close

**Recompensele de pe urma vânătorii**

demn de a fi apreciat. Această faimă virtuală a încurajat comportamentul pozitiv şi i-a ajutat pe cei mai buni şi mai cooperanţi jucători să se afirme în comunitate. Numărul de puncte câştigate era extrem de variabil şi ele puteau fi conferite doar de către alţi jucători. Honor Points a devenit în curând un însemn râvnit al statutului conferit de trib **Şi** a contribuit la eliminarea trolilor, fiindamentală a evoluţiei umane: Cum îşi vânau hrana primii oameni? Majoritatea biologilor evoluţionişti sunt de acord că consumul de proteine animale a fcst o schimbare semnificativă care a condus către o nutriţie mai bună şi, în cele din urmă, către o dezvoltare mai mare a creierului, dar detaliile despre tehnica lor de vânătoare rămân neclare. || Ştim că strămoşii noştri au făurit suliţe şi săgeţi pentru vânătoare, dar dovezile arată că aceste arme au fcst inventate abia
noastre?

Potrivit biologului evoluţionist de la Harvard, Daniel Lieberman, ca să putem lua cina, obişnuiam să vânăm. Primii oameni omorau animale folosind o tehnică numită „vânătoare persistentă", o practică încă obişnuită în rândul puţinelor societăţi pre-agrare de astăzi. Unul dintre aceste grupuri, poporul San din Africa de Sud, vânează antilope kudu, un animal mare, asemănător căprioarei, fclosind o tehnică similară celei fclosite de oameni, crede Lieberamn, în cea mai mare parte a istoriei

speciei noastre. Modul în care am evoluat atunci
când vânam sălbăticiuni ne poate ajuta să explicăm
motivul pentru care constatăm că azi ne simţim
obligaţi să folosim anumite produse.
În Africa, vânătoarea începe atunci când un grup de
vânători San separă de turmă un mascul mare de
antilopă kudu. Coarnele grele ale animalului îl
încetinesc, făcându-l mai puţin agil decât femelele.
Odată ce animalul este izolat de grup, un singur
vânător San începe vânătoarea, păstrând o viteză
constantă în timp ce animalul înfricoşat se
îndepărtează în salturi. La început, ai impresia că
omul nu-l va ajunge niciodată din urmă. În unele
momente chiar se chinuie să nu piardă din vedere
animalul prin tufele de arbuşti.
însă vânătorul ştie că poate folosi punctele slabe ale
animalului în avantajul său. Puternica antilopă kudu
este mult mai rapidă în sprinturi scurte, dar pielea
ei este acoperită cu blană şi nu poate disipa
căldura, aşa cum o poate face pielea alergătorului.
Potrivit lui Lieberman - „Patrupedele nu pot gâfâi şi
alerga în galop în acelaşi timp".p Aşa că, în vreme
ce antilopa kudu trebuie să se oprească pentru a-şi
trage răsuflarea, vânătorul începe să se apropie, nu
ca să o
După ce este urmărit timp de opt ore înăbuşitoare
sub soarele african, animalul este în sfârşit gata să
se dea bătut, prăbuşindu-se şi semnalând că mai
mult decât animalul puternic de 227 de kg, doar cu
persistenţa şi înzestrările biomecanice cu care l-a
înzestrat evoluţia. Vânătorul îşi ucide prada
hrăni copiii şi tribul.
Alergând în două picioare şi lipsită de părul de pe
corp tipic altor primate, specia noastră a câştigat
un avantaj solid în iaţa altor mamifere mai mari.
Posibilitatea noastră de a menţine o urmărire
constantă ne-a dat capacitatea de a vâna
sălbăticiuni preistorice de talie mare. Dar vânatul
persistent nu a fcst posibil doar datorită corpului
nostru; schimbările din creier au jucat şi ele un rol

azi. Hotărârea încăpăţânată care îi fiice pe vânătorii San să urmărească întruna antilopele kudu este acelaşi mecanism care ne fiice să ne dorim şi să cumpărăm neîncetat. Deşi este cale lungă de la boşimani la oamenii de aiaceri, procesele Căutarea de resurse defineşte următorul tip de recompensă variabilă - recompensele de pe urma vânătorii. Nevoia de a dobândi produse fizice, cum ar fi hrana şi alte provizii care ne ajută să supravieţuim fiice parte din sistemul de operare al creierului nostru. Dar dacă odată vânam pentru a obţine hrană, azi vânăm pentru a obţine alte lucruri. În societatea modernă hrana poate fi cumpărată cu bani şi, mai recent, prin extensie, informaţia se transpune în bani.
Recompensele de pe urma vânătorii au existat cu mult înainte de apariţia computerelor. Astăzi însă, găsim numeroase exemple de recompense variabile asociate cu urmărirea resurselor şi a informaţiei, care ne conving cu aceeaşi determinare ca pe vânătorul Sun ce îşi urmăreşte prada.
Iată câteva exemple de produse ce creează obişnuinţă, folosindu-se de recompensele de pe urma vânătorii:

**Jocurile de noroc la aparate**

# Majoritatea oamenilor ştiu că jocurile de noroc le aduc mult mai multe beneficii

multe miliarde de dolari a jocurilor de noroc continuă să prospere

.

Automatele pentru jocuri de noroc ne furnizează un exemplu clasic de recompense variabile de pe urma vânătorii. Jucătorii bagă 1 miliard de dolari pe zi în automatele cu jocuri de noroc din cazinourile americane, fapt ce ne dovedeşte ce putere au aparatele care îi conving pe jucători. Acordând bani la intervale de timp întâmplătoare, jocurile de noroc îi seduc pe jucători prin perspectiva unui jackpot. Bineînţeles, jucătorul nu poate controla deloc câştigul - şi totuşi, goana după câştig poate fi îmbătătoare.

**Twitter**

„Feed-ul" a devenit elementul social principal al multor produse online. Fluxul infinit de informaţie, afişat într-o interfaţă ce poate fi derulată, constituie o recompensă convingătoare a vânătorii. Timeline-ul de pe Twitter, de exemplu, este plin cu un amestec de conţinut atât monoton, cât şi relevant. Această varietate îi creează utilizatorului o experienţă foarte imprevizibilă şi foarte atrăgătoare. Câteodată, un utilizator ar putea găsi o ştire foarte interesantă, dar altădată nu. Dar pentru a vâna în continuare şi a găsi tot mai multe informaţii, e nevoie doar de o mişcare a degetului sau de o derulare cu mouse-ul. Utilizatorii dorulează întruna pentru a căuta recompense variabile, sub forma unor mesaje tweet relevante (figura 24).

**Pinterest**

Pinterest, o companie care s-a dezvoltat ajungând la peste 50 de milioane de utilizatori lunari în toată

lumea, fcloseşte şi ea un feed, dar cu un specific vizual.|| Site-ul în care poţi afişa imagini pe un avizier online reprezintă o varietate virtuală a obiectelor pe care le dorim. Site-ul este administrat de comunitatea lui de utilizatori, care se asigură că pe fiecare pagină apare ibarte mult conţinut atrăgător.
Utilizatorii site-ului Pinterest nu ştiu niciodată ce vor găsi pe site. Pentru a-i neobişnuit. Pe măsură ce utilizatorul derulează spre capătul de jos al paginii, unele imagini par a fi tăiate. Adesea, imaginile par a fi în afiira câmpului vizual,

# ceea ce te aşteaptă mai departe, chiar

dacă abia vizibil. Pentru a-şi satisfiice curiozitatea, tot ceea ce trebuie să fiică utilizatorii este să dezvăluie imaginea întreagă (figura 25). Pe măsură ce se încarcă mai

multe imagini pe
pagină

continuă.

*Figura 25*

## Recompense pentru sine

În sfârșit, există și recompensele variabile pe care le căutăm pentru un fel de satisfacție personală. Suntem motivați să învingem obstacolele, chiar și pentru simpla satisfacție pe care ne-o produce acest lucru. Atunci când își propun să realizeze o sarcină, oamenii pot fi influențați să continue tot felul de comportamente. În mod surprinzător, vrem să obținem aceste recompense chiar și atunci când se pare că nu ne aduc bucurie. De exemplu, atunci când privești pe cineva care investește nenumărate ore pentru a realiza un puzzle, acest lucru poate dezvălui momente în care pe chipul lui se citește frustrare și chiar și momente în care mormăie obscenități. Deși puzzle-ul nu oferă alt premiu decât satisfacția realizării lui, pentru unii, căutarea migăloasă a pieselor potrivite poate fi un efort minunat.

Recompensele pentru sine sunt alimentate de o „motivație intrinsecă", după cum este subliniat în lucrările lui Edward Deci și Richard Ryan. Teoria lor despre autodeterminare susține că oamenii doresc, printre altele, să dobândească sentimentul că sunt competenți. Atunci când acestui scop i se adaugă un element de mister, căutarea devine și mai atrăgătoare.

Experiențele de mai jos oferă exemple de recompense variabile pentru sine:

## Jocurile video

Recompensele pentru sine reprezintă o componentă definitorie a jocurilor video, deoarece jucătorii caută să stăpânească deprinderile necesare pentru a-și urma

misiunea. Înaintarea în nivel, deblocarea puterilor speciale şi alte mecanisme ale jocului satisfac dorinţa unui jucător de a fi competent, demonstrând progres şi realizare.

De exemplu, avansarea unui personaj în jocul popular online World of Warcraft deblochează abilităţi noi pentru jucător (figura 26). Setea de a dobândi arme avansate, de a vizita tărâmuri neexplorate şi de a-şi îmbunătăţi scorul personajului îi motivează pe jucători să dedice jocului mai multe ore.

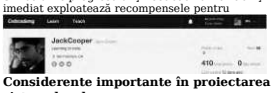
**E-mailul**

Nu e nevoie să fii un jucător înrăit pentru a fi influenţat excesiv de experienţele asemănătoare jocurilor. Simplul sistem al e-mailului ne oferă un exemplu pentru modul în care căutarea perfecţiunii, a realizăm **SI** a competentei ii împinse pe utilizatori spre acţiuni repetate, uneori iraţionale. Te-ai surprins vreodată atunci când îţi verificai e-mailul &ă niciun motiv deosebit? Poate te-ai hotărât în mod inconştient să îl deschizi pentru a vedea ce mesaje ai putea găsi. Pentru multe persoane, numărul de mesaje necitite reprezintă un fel de obiectiv ce trebuie însă, pentru a simţi că primeşte o recompensă, utilizatorul trebuie să aibă un sentiment al realizării. Mailbox. o aplicaţie pentru

e-mail care se zvoneşte că a fost achiziţionată de Dropbox cu 100 de milioane de dolari urmăreşte să rezolve frustrarea luptei în ceea ce pare o bătălie pierdută cu inboxul.|| Mailbox împarte ingenios e-mailurile în foldere clasificate pentru a creşte frecvenţa cu care utilizatorii ajung la un „inbox zero"- o stare aproape mistică în care nu ai niciun e-mail necitit (figura 27). Bineînţeles că o parte a clasificării în foldere are loc printr-o scamatorie digitală, care nu ne arată unele e-mailuri cu prioritate scăzută şi care le permite să apară din nou la o dată ulterioară. Dându-le însă utilizatorilor sentimentul că se ocupă mai eficient de e-mailul lor. Mailbox oferă ceva ce alţi clienţi de e-mail nu oferă - un sentiment de realizare şi de perfecţiune.

*n*

Codeacademv îşi propune ca învăţarea scrierii d şi primesc un feedback imediat.
învăţarea unei abilităţi noi este adesea plină de greşeli, dar Cod foloseşte dificultatea în avantajul său. Există întotdeauna o incertitudine ; primesc recompense variabile pe măsură ce învaţă - uneori re Dar pe măsură ce nivelul lor de competenţă se îmbunătăţeşte, i muncesc pentru a avansa la un alt nivel, stăpânind curnculum-ul. Simbolurile progresului şi feedback-ul variabil şi imediat exploatează recompensele pentru




**Considerente importante în proiectarea sistemelor de recompense**

**Recompensele variabile nu sunt o cale sigură spre succes**

în mai 2007. a fost înfiinţat un site numit Mahalo.com. O trăsătură reprezentativă a noului site era un forum cu întrebări şi răspunsuri cunoscut sub numele de Mahalo Answers. Spre deosebire de site-urile cu întrebări şi răspunsuri care existau deja. Mahalo a utilizat un stimulent special pentru a-i fiice pe utilizatori să întrebe şi să răspundă la întrebări.

în primul rând. oamenii care trimiteau o întrebare ofereau un premiu sub ferma unei monede virtuale, cunoscută sub numele de „Dolari Mahalo". Apoi. alţi utilizatori contribuiau cu răspunsuri la întrebare **Şi** cel mai bun răspuns primea premiul, care putea fi schimbat în bani adevăraţi. Oferind o recomepnsă financiară, fondatorii site-ului Mahalo au crezut că pot impulsiona angajamentul

La început. Mahalo a avut parte de o atenţie şi de un trafic semnificative. în

lunar site-ul. || Dar. cu timpul, utilizatorii au început să îşi piardă interesul. Deşi plata premiului era variabilă, dintr-un oarecare motiv utilizatorilor nu li s-au părut că recompensele financiare erau destul de atrăgătoare.

Dar în timp ce Mahalo se chinuia să-şi păstreze utilizatorii, a început să îşi ia avânt un alt site cu întrebări **Şi** răspunsuri. Popularitatea site-ului Quora. lansat în 2010 de doi foşti angajaţi ai Facebook. a crescut rapid. Spre deosebire de Mahalo. Ouora nu oferea mciun cent celor care răspundeau la întrebările utilizatorilor. Atunci cum se explică fiiptul că utilizatorii au continuat să fie cât se poate de captivaţi de Quora. dar nu şi de Mahalo. în ciuda recompenselor sale financiare variabile?

în cazul lui Mahalo. directorii executivi au presupus că plata utilizatorilor va

nu-i aşa? Din nefericire. Mahalo nu a înţeles întru totul ce îi determina pe utilizatorii săi.

în cele din urmă. compania a descoperit că oamenii nu doreau să ibloseascâ un site cu întrebări **Şi** răspunsuri pentru a fiice bani. Dacă fiictorul determinant era
automat pentru jocuri de noroc, atunci recompensele veneau mult prea rar şi erau prea mărunte ca să conteze.
Cu toate acestea. Quora a demonstrat că recompensele sociale şi consolidarea variabilă a recunoaşterii din partea semenilor se dovedesc a fi fiictori motivanţi care raportează satisfiicţia utilizatorului fiţă de răspunsuri şi care fiirnizează un flux continuu de feedback social. Recompensele sociale ale site-ului Quora s-au dovedit mai atractive decât recompensele financiare ale site-ului Mahalo.
O companie poate combina corect recompensa variabilă potrivită cu comportamentul plănuit doar înţelegând ce conteză cu adevărat pentru
Recent, „gamificarea" - definită drept folosirea de elemente specifice jocului în
clasamentele se pot dovedi eficiente, dar numai dacă răspund unei nevoi a utilizatorului. Atunci când există o nepotrivire între problema clientului şi
adică nicio nevoie de a reveni în mod repetat la un site căruia îi lipseşte orice valoare odată ce a avut loc vizita iniţială - gamificarea va da greş din cauza unei lipse de interes fiţă de produsul sau serviciul oferit. Cu alte cuvinte, gamificarea nu reprezintă o soluţie universală pentru a determina implicarea utilizatorului.
Recompensele variabile nu sunt un praf magic al zânelor pe care un designer de produs să îl poată presăra peste un produs pentru a-l fiice imediat mai atractiv. Recompensele trebuie să se potriveascâ în naraţiune, să aibă legătură cu motivul pentru care este iblosit produsul **Şi** să se alinieze cu tnggeni interni şi cu motivaţiile utilizatorului.

**Menţinerea unui sentiment de autonomie**

Quora a găsit succesul legând recompensa potrivita de comportamentul plănuit, acela de a pune întrebări şi de a răspunde la ele. Dar în august 2012, compania a comis o gaia cât se poate de publică - una care ilustrează un alt considerent important atunci când fclosim recompense variabile.
Într-un efcrt de a creşte angajamentul utilizatorilor, Quora a introdus o fiincţionalitate nouă, numită „vizualizări", care dezvăluia identitatea reală a oamenilor ce vizitau o anume întrebare sau răspuns. Pentru utilizatori, feedback- ul de a cunoaşte cine vedea conţinutul adaugat de ei pe site s-a dovedit foarte contranant. De exemplu, utilizatorii puteau şti acum dacă o celebritate sau un investitor de capital de risc important vizualizau ceva ce au creat ei.
Şi totuşi, în cele din urma iunctionalitatea a fost în detrimentul lor. Quora i-a alerteze că istoricul lor de navigare pe site va ii expus altora. Într-o clipă, utilizatorii şi-au pierdut preţiosul anonimat atunci când întrebau, răspundeau sau pur şi simplu vizualizau întrebările de pe Quora care erau personale, ciudate sau intime. || Mişcarea a instigat o revoltă a utilizatorilor şi Quora a ficut cale întoarsă câteva săptămâni mai târau, iăcând această fiincţie opţională, f
la o parte considerentele etice, avem o problemă importantă legată de rolul psihologic al autonomiei şi de modul în care poate influenţa el angajamentul Ca parte dintr-un studiu din Franţa, cercetătorii au vrut să ştie dacă pot influenţa câţi bani dădeau oamenii unui necunoscut care le cerea bani de autobuz, folosind doar câteva cuvinte cu o formulare aparte. Au descoperit o tehnică atât de simplă şi de eficientă, încât aceasta a dublat suma pe care au dat-o oamenii.
autobuz, dar şi pentru încurajarea donaţiilor caritabile şi participarea la sondaje cu voluntari. De fiipt, o meta-analiză recentă a 42 de studii, în care

au fost implicaţi peste 22 000 de participanţi a ajuns la concluzia că aceste câteva cuvinte, amplasate la sfârşitul unei cereri, reprezintă o metodă extrem de eficientă pentru a obţine un acord, dublând probabilitatea ca oamenii să spună „da”. **p**
„eşti liber să accepţi sau să refuzi".
Tehnica cu „eşti liber să" demonstrează că avem Şanse mai mari să fim convinşi atunci când posibilitatea noastră de a alege este afirmată din nou. Efectul a fost observat nu doar în timpul interacţiunilor faţă în faţă, ci şi în cazul interacţiunilor prin e-mail. Deşi cercetarea nu a analizat direct modul în care produsele şi serviciile s-ar putea folosi de această tehnică, studiul ne furnizează informaţii importante despre modul în care companiile păstrează sau pierd atenţia utilizatorilor.
De ce simplul fapt de a le reaminti oamenilor despre libertatea lor de alegere se dovedeşte a fi un lucru atât de eficient, după cum s-a demonstrat în studiul
Cercetătorii cred că expresia „eşti liber să" ne dezarmează refuzul instinctiv ceea ce psihologii numesc „rezistenţă", răspunsul care se declanşează imediat când îţi este ameninţată autonomia. rezistenţa este ţinută în fiâu. Dar principiile autonomiei şi ale rezistenţei pot fi
formarea unor noi obişnuinţe ale utilizatorilor? Iată două exemple pentru a demonstra că da, dar, bineînţeles, ai posibilitatea să decizi singur.
Să luăm, de exemplu, deprinderea obiceiului unui regim alimentar mai sănătos, un obiectiv către care tind mulţi americani. Atunci când cauţi în App Store de la Apple cuvântul „dietă", primeşti ca răspuns 3 235 de aplicaţii, care
aplicaţie din lista lungă este MyFitnessPal, a cărei aplicaţie iOS este evaluată de peste 350 000 de oameni.
aplicaţia şi am încercat-o. MyFitnessPal e destul de simplu de folosit. Aplicaţia mi-a cerut să înregistrez

produsele pe care le mâneam şi mi-a prezentat un număr
Timp de câteva zile am urmat programul şi am introdus conştiincios informaţii despre tot ce am mancat. Daca înainte de asta as ii fost yenul de persoană care ţine evidenţa pentru ce a mâncat, notând cu pixul pe hârtie, atunci MyFitnessPal ar fi fost o îmbunătăţire binevenită.
utilizez MyFitnessPal şi, deşi la început a fost o noutate să folosesc aplicaţia, în curând a devenit o bătaie de cap. Să ţin un jurnal în care să notez ceea ce mâneam nu iacea parte din rutina mea zilnică şi nu era ceea ce mi-am dorit atunci când am apelat la aplicaţie. Eu îmi doream să slăbesc, iar aplicaţia îmi spunea cum să o fiic prin metoda ei strictă de a urmări caloriile introduse şi consumate. Din păcate, în scurt timp am descoperit că, dacă uitam să introduc o
În curând, am început să mă simt obligat să îi mărturisesc telefonului meu păcatele mele culinare. MyFitnessPal (*Prietenul meu în materie de fitness)* a devenit MyFitnessPain *(Pacostea mea în materie de fitness).* Da, iniţial eu alesesem să instalez aplicaţia, dar în ciuda fiiptului că am avut cele mai bune
Adoptarea unui comportament nou şi ciudat - monitorizarea calorilor în cazul meu - mi s-a părut a fi ceva ce trebuia să fiic, nu ceva ce voiam să fiic. Singurele mele opţiuni erau să mă supun sau să renunţ. Aşa că am renunţat.
Pe de altă parte, Fitocracv, o altă aplicaţie pentru sănătate abordează foarte diferit schimbarea comportamentului. Obiectivul aplicaţiei este similar cu cel al aplicaţiilor concurente - să îi ajute pe oameni să iniţieze o dietă mai bună şi programe de exerciţii. Totuşi, ea se ibloseşte de comportamente fiimiliare pe care utilizatorii chiar vor să le fiică, şi nu se simt doar obligaţi.
La început, experienţa cu aplicaţia Fitocracy a fost similară cu cea a altor aplicaţii pentru sănătate, care încurajează nou membri să îşi monitorizeze

consumul de hrană **Si** exerciţiile. Dar Fitocracy se diferenţiază prin fiiptul că
cum am ficut şi eu cu MvFitnesspal, dacă aplicaţia nu exploatează un comportament autonom deja existent.
Înainte să încep să opun rezistenţă, am început să primesc aprecieri de la alţi membri ai site-ului după ce mi-am introdus prima sesiune de alergare. Curios să ştiu cine îmi trimitea încurajările virtuale, m-am conectat. Acolo am văzut imediat o întrebare de la „mrosplock5", o femeie care cerea siaturi în legătură cu o durere de genunchi în urma alergării. Trecând printr-un necaz asemănător în urmă cu câţiva ani, i-am lăsat un răspuns rapid: „Alergarea cu picioarele goale (sau cu încălţăminte minimalistă) a Scut să dispară durerile mele de genunchi. Ciudat, dar adevărat!"
Nu am folosit Fitocracy pentru mult timp, dar e uşor să îţi dai seama cum ar putea deveni cineva captivat. Înainte de toate, Fitocracy este o comunitate online. Aplicaţia m-a convins să-i urmez proaramul. oferind cadrul pentru scurtele discuţii de la sală, dintre prieteni. Ritualul conectării cu oameni care gândesc la fel a existat dinainte de Fitocracy, iar compania profită de acest comportament, şi astfel devine mai uşor să încurajezi oameni, să primeşti şi să oferi sfiituri, să fii lăudat şi ai mai multe satisfiicţii. De fiipt, un studiu recent a descoperit că fiictorii sociali au fost cele mai importante motive pentru care
Acceptarea socială e ceva la care râvnim cu toţii şi Fitocracy se foloseşte de nevoia universală de conexiune ca de o întrare în domeniul fitness-ului. oferind utilizatorilor instrumente şi funcţionalităţi noi. pe măsură ce ei îşi dezvoltă obişnuinţe noi. Astfel, un utilizator al aplicaţiei Fitocracy poate opta pentru vechea metodă de a adopta un comportament existent şi soluţia personalizată a companiei, care îl feniliarizează uşor pe utilizator cu noile obiceiuri sănătoase.

Ca să fiu sincer, şi MyFitnessPal are funcţionalităţi sociale menite să îi menţină pe utilizatori în contact cu produsul. Totuşi, spre deosebire de experienţa utilizatorului, asta dacă apar vreodată. E clar că este prea devreme să ne dăm seama care dintre multitudinea de tehnologii de consum - cele care au modificat comportamentul zilnic a sute de milioane de oameni - sunt cele pe nu ne *obligă* nimeni să le fclosim. Poate că o parte din iarmecul iaptului că ne strecurăm câteva minute pe Facebook sau verificăm scorurile pe ESPN.com se datorează accesului nostru la un moment de autonomie pură - o evadare din situaţia în care Şefii şi colegii de muncă ne spun Din nefericire, prea multe companii îşi creează produsele punând pariu că utilizatorii vor fiice ceea ce îi *obligă* ele să fiică, în loc să îi lase să fiică ceea ce *vor* ei. Companiile nu reuşesc să schimbe comportamentul utilizatorilor pentru că serviciile lor nu sunt pe placul acestora din urmă, cărora li se cere adesea să înveţe acţiuni noi şi nefiimiliare, în loc să li se uşureze rutinele vechi.
o opţiune implicită între modul lor vechi de a fiice lucrurile şi un mod nou şi mai convenabil de a li se satisfiice nevoile existente. Menţinând libertatea de a alege a utilizatorilor, produsele pot iacilita adoptarea unor noi obişnuinţe şi pot schimba comportamentul pentru totdeauna.
Când sunt constrânşi să fiică ceva ce nu intenţionau, aşa cum a fcst cazul atunci când Quora i-a iacut pe toţi utilizatorii să opteze pentru funcţionalitatea „vizualizari" sau când se simt ferţaţi să adopte un comportament nou şi ciudat de monitorizare a caloriilor pe MyFitnessPal, oamenii se simt adesea constrânşi,
controlul. E nevoie ca oamenii să dorească să fclosească serviciul, nu să simtă că aşa trebuie.
**Fereşte-te de variabilitatea finită** să primească laude iară precedent din partea criticilor şi a publicului. Serialul urmărea viaţa lui Walter

White. un profesor de chimie de liceu, care devine un lord al drogurilor care prepara metamfetamina. Pe masura ce creştea numărul
din ultimul sezon din 2013 a atras 5,9 milioane de spectatori şi la sfârşitul serialului, Cartea Recordurilor Guinness i-a conferit titlul de cel mai apreciat serial TV al tuturor timpurilor. || Deşi *Breaking Baci* datorează o mare parte a
bazat pe o formula simpla pentru a-i fiice pe oameni dornici să îl vizioneze în continuare.
în centrul fiecărui episod - şi de-a lungul arcului narativ al fiecărui sezon - se află o problemă pe care personajele trebuiau să o rezolve. De exemplu, în cadrul unui episod din primul sezon, Walter White trebuie să găsească o cale de a scăpa de cadavrele a doi traficanţi de droguri care îi sunt rivali. Provocările împiedica soluţionarea conflictului şi se creează suspansul, iar publicul aşteaptă să afle cum se termină povestea. în acest episod, White descoperă că unul dintre traficanţii de droguri este încă în viaţă şi se confiuntă cu dilema de a fi nevoit să
al fiecărui episod este rezolvat aproape de sfirşitul serialului, moment în care apare o nouă provocare ce stârneşte curiozitatea spectatorilor. Serialul a fost conceput astfel încât singura modalitate de a şti cum o scoate la capăt Walter din situaţia în care se află la sfârşitul ultimului episod este să te uiţi la următorul. Combinaţia de conflict, mister şi deznodământ este la fel de veche ca şi Necunoscutul este fiiscinant. iar poveştile grozave ne menţin atenţia, amanand
poveste despre un personaj simt de fiipt ce simte şi protagonistul. || Atunci când ne imaginăm că suntem în locul personalului. 11 înţelegem motivaţia - inclusiv căutarea de recompense primite din partea tribului, ca urmare a vânătorii sau pentru sine. Empatizăm cu personajele deoarece sunt motivate de aceleaşi lucruri
pentru a implica oamenii, de ce ne pierdem în cele din urmă interesul pentru captivaţi de un serial TV,

de o carte extraordinară, de un joc video sau chiar de cele mai noi gadgeturi. Şi totuşi, cei mai mulţi dintre noi îşi pierd interesul în decurs de câteva zile sau câteva săptămâni. De ce pare să se estompeze puterea recompenselor variabile?
Poate că cei de la Zynga, producătorii jocului de succes Farm Viile de pe Facebook, simbolizează natura schimbătoare a recompenselor variabile mai bine decât orice altă companie din ultimii ani, la care ne-am putea gândi. În 2009, Farm Viile a devenit un reper în spiritul global al vremii care nu trebuia ratat. Jocul a zdrobit recordurile ajungând rapid la 83,8 milioane de utilizatori activi lunar, profitând de platforma Facebook pentru a dobândi noi jucători. || În 2010, când „fermierii" îşi îngrijeau recoltele digitale - plătind bani reali pentru a achiziţiona bunuri virtuale şi nivele de joc- compania a generat venituri de peste
Compania părea invincibilă şi urmărea să se dezvolte, reproducând succesul pe care l-a avut cu Farm Viile prin intermediul unei fiancize. Cei e la Zynga au lansat în scurt timp CityVille. Chieftille. FrontierVille şi alte câteva titluri cu denumirea de „Ville", folosind mecanica fiimiliară de joc, în speranţa că oamenii le vor savura cu acelaşi nesaţ ca în cazul jocului Farm Viile. În martie 2012, acţiunile celor de la Zynga aveau un randament foarte ridicat şi compania era evaluată la peste 10 miliarde de dolari.
Dar în luna noiembrie a aceluiaşi an, acţiunile scăzuseră cu peste 80%. S-a dovedit că jocurile noi ale companiei Zynga nu erau deloc noi. Compania pur şi simplu adusese câteva modificări jocului Farm Viile şi, la scurt timp, jucătorii şi-au pierdut interesul, la fel ca investitorii. Ceea ce fiisese cândva nou şi
**variabilitatea** şi **odată cu ea, Şi viabilitatea.**
După cum demonstrează povestea companiei Zynga, elementul misterios este o competenţă importantă pentru a menţine treaz constant interesul utilizatorilor. Jocurile online ca Farm Viile suferă de ceea ce eu numesc „variabilitate finită" - o

experienţă care devine previzibilă după ce sunt utilizate. Deşi în serialul
sfârşit în cele din urmă. Serialul i-a captivat pe spectatori cu fiecare nou episod, dar acum, că s-a sfirşit, câţi oameni care l-au văzut deja o dată se vor mai uita la şi simplu nu ar mai părea la fel de interesant a doua oară. Poate că serialul va reînvia interesul cu un nou episod pe viitor, dar audienţa pentru episoadele vechi, pe care oamenii le-au văzut deja, nu va mai culmina niciodată ca atunci când erau noi. Experienţele cu variabilitate finită devin mai puţin captivante deoarece în cele din urmă devin mai previzibile.
Afacerile cu variabilitate finită nu sunt inferioare *prin natura lor,* doar că funcţionează cu diferite constrângeri. Trebuie să producă constant conţinut şi să ofere experienţe noi pentru a satisface dorinţa nestăvilită de noutate a consumatorilor lor. Nu este o coincidenţă că atât Hollywood-ul. cât şi industria companie cu foarte mulţi bani asigură susţinerea şi distribuţia unui portofoliu de filme sau de jocuri, fără a şti exact care dintre ele va avea un succes răsunător.
Acest lucru se află în contrast cu companiile care fac produse ce prezintă o „variabilitate infinită" - experienţele care menţin interesul utilizatorilor, sprijinind varietatea prin folosire. De exemplu, jocurile pe care le poţi juca până când se termină oferă o variabilitate finită, pe când cele pe care le joci cu alţi oameni au un grad mai înalt de variabilitate infinită deoarece jucătorii înşişi modifică toate aspectele jocului. World of Warcraft, cel mai popular joc MMORPG—, captează încă atenţia a mai bine de 10 milioane de utilizatori activi, la opt ani după prima sa lansare. || în timp ce Farm Ville se joacă în cea mai mare parte în singurătate, World of Warcralt se joacă pe echipe şi comportamentul areu de anticipat al celorlalţi oameni este cel care menţine jocul

Deşi consumul de conţinut, la fel ca vizionarea unui serial TV, este un exemplu de variabilitate finită, crearea conţinutului ţine de o variabilitate infinită. Site-uri precum Dribble, o platformă pentru designeri şi artişti unde să îşi expună operele, exemplifică angajamentul pe termen lung, care provine din vanabilitatea infinită. Cei care contribuie pe site îşi împărtăşesc proiectele, cerând feedback din partea altor artişti. Pe măsură ce noile tendinţe şi tipare se schimbă, paginile site-ului Dribble se schimbă şi ele. Variabilitatea a ceea ce pot crea utilizatorii Dribble este nelimitată şi site-ul aflat într-o schimbare permanentă oferă întotdeauna surprize noi.

Platformele ca YouTube, Facebook, Pinterest şi Twitter se folosesc toate de conţinutul aenerat de utilizatori pentru a le asigura vizitatorilor un flux continuu infinită nu există garanţia că îşi vor păstra utilizatorii pentru totdeauna. În cele din urmă - ca să împrumutăm din titlul lui Michael Lewis - apare „un lucru nou-nouţ" şi consumatorii migrează spre el din motivele discutate în capitolele

**Şanse să menţină atenţia utilizatorilor, în vreme ce produsele cu variabilitate finită trebuie să se reinventeze în permanenţă, doar ca să ţină pasul.**

**Ce fel de recompense ar trebui să oferi?**

în principiu, sistemele de recompense variabile trebuie să satisfiică nevoile utilizatorilor, iacându-i în acelaşi timp să îşi dorească să revină pentru a fi în contact cu produsul. Serviciile şi produsele care creează cele mai mari obişnuinţe folosesc una sau mai multe dintre cele trei tipuri de recompense variabile, din partea tribului, în urma vânătorii şi pentru sine. De iapt. multe produse care

De exemplu, e-mailul foloseşte toate cele trei tipuri de recompense variabile.

obligaţia socială de a răspunde la e-mailuri şi dorinţa de a fi consideraţi persoane agreabile (recompense din partea tribului). S-ar putea să fim

curioşi legat de informaţiile din e-mail. Poate că ne aşteaptă un mesaj care are legătură cu informaţii despre oportunităţi sau despre ameninţări cu privire la posesiunile noastre materiale **Şi** la mijloacele de trai (recompense în urma vânătorii). În ultimul rând, e-mailul este o sarcină în sine - care ne provoacă să punem în ordine, să categorisim **Şi** să acţionăm pentru a elimina mesajele necitite. Suntem motivaţi de natura nesigură a contului nostru de e-mail fluctuant şi ne simţim

Aşa cum B.F. Skinner a descoperit în urmă cu peste 50 de ani, recompensele variabile reprezintă un îndemn eficient pentru a repeta acţiunile. Atunci când designerii înţeleg ce îi motivează pe utilizatori să revină la produsele care creează obişnuinţă, au oportunitatea de a crea produse care corespund intereselor lor.

pentru a proiecta un produs care creează obişnuinţă. încă lipseşte o fiiză finală esenţială, în completarea

buclei de
feedback a
primelor trei
etape ale
capcanei

–

trigger, acțiune și recompensă variabilă. În următorul capitol vom învăța că pentru a determina utilizarea repetată este nevoie să îi facem pe oameni să investească timp, efort sau capital social.

***

## De ținut minte și de dat mai departe

- • Recompensa variabilă este a treia fază a Modelului Capcanei și există trei tipuri de recompense variabile: din partea tribului, în urma vânătorii și pentru sine.
- • Recompensele din partea tribului reprezintă căutarea de recompense sociale alimentate de conexiunea cu alți oameni.
- • Recompensele în urma vânătorii reprezintă căutarea de resurse materiale și de informații.
- • Recompensele pentru sine reprezintă căutarea de recompense intrinseci legate de măiestrie, competență și perfecționare.
- • Atunci când ne este amenințată autonomia, ne simțim constrânși de lipsa de opțiuni și ne revoltăm adesea împotriva unui comportament nou. Psihologii numesc acest lucru "rezistența la schimbare". Menținerea unei senzații de autonomie a utilizatorului este o cerință necesară pentru un contact repetat cu produsul.
- • Experiențele cu o variabilitate finită devin din ce în ce mai previzibile odată cu utilizarea și își pierd atracția cu timpul. Experiențele care mențin interesul utilizatorilor susținând variabilitatea utilizării prezintă o variabilitate infinită.
- • Recompensele variabile trebuie să satisfacă nevoile utilizatorilor, și în același timp trebuie să îi determine să își dorească să intre din nou în contact cu produsul.

***

## Ce ai de făcut acum

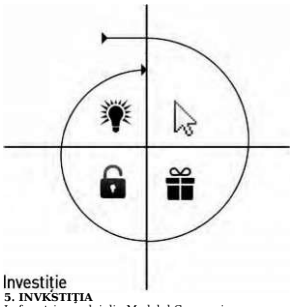
Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit în ultima secțiune „Ce ai de făcut acum" pentru a realiza următoarele exerciții:

- • Discută cu cinci dintre clienții tăi într-un interviu cu final deschis,

pentru a identifica ce îi se pare plăcut sau încurajator atunci când utilizează produsul tău. Se întâmplă să fie încântați sau surprinși? Există ceva ce îi se pare deosebit de satisfăcător atunci când utilizează produsul tău?

- • Recapitulează etapele pe care clienții tăi le parcurg pentru a-ți utiliza produsul sau serviciul în mod curent. Ce rezultat (recompensă) îi alină durerea utilizatorului? Recompensa este satisfăcătoare, și totuși determină utilizatorii să își dorească mai mult?
- • Găsește trei modalități prin care produsul tău ar putea să intensifice căutarea de recompense variabile a utilizatorilor, folosind:
- • Recompense din partea tribului – au satisfăcții datorită interacțiunii cu alte persoane
- • Recompense de pe urma vânătorii - lucruri, bani sau informații
- • Recompense pentru sine - măiestrie, perfecționare, competență sau consecvență

**** Un joc video de rol online amplu multi-jucător prescurtat MMORPG (în engleză: *Massively multiplayer online role-playing game*), este un gen de jocuri pe calculator. Este un joc în care un număr mare de jucători interacționează unul cu altul într-o lume virtuală. Ca în toate jocurile de tip RPG, jucătorul își asumă rolul unui caracter fictional (într-o lume fantastică, de obicei) și preia controlul asupra acțiunilor lui. Jocurile MMORPG se disting de cele tip single player sau cele din rețea prin numărul de jucători și prin faptul că lumea persistă de-a lungul timpului.




**5. INVKŠTIŢIA**

In faza triggerului din Modelul Capcanei am discutat despre cât de important este să utilizezi triggerii interni potriviţi. Apoi, utilizând triggeri externi, designerii îi pot îndemna pe utilizatori prin informaţii pentru a trece la următoarea acţiune planificată.

în continuare, în faza Acţiunii, am învăţat despre rolul celor mai simple

capitolul precedent despre Recompense am analizat modul în care influenţează rezultatele variabile o revenire repetată la un anumit produs. Mai există un

comportamentele automate, utilizatorii trebuie mai întâi să investească în

**Schimbarea atitudinii**

în capitolul unu am aflat despre studiul privind curăţarea cu aţă dentară desfăşurat la University College din Londra, în care cercetătorii au determinat că frecvenţa unui comportament nou este un factor major în formarea unei noi obişnuinţe. Studiul a mai descoperit şi că al doilea cel mai important factor în formarea obişnuinţelor este schimbarea de atitudine a participanţilor legata de comportament. Descoperirea este în concordanţă cu graficul despre Zona Obişnuinţei explicat în capitolul unu, care ilustrează că, pentru ca un comportament să devină unul de rutină el trebuie să apară destul de des şi să aibă o utilitate evidentă. Schimbarea de atitudine este reprezentata de mişcarea ascendentă pe axa utilităţii percepute, până când comportamentul intră în Zona Obişnuinţei.

Dar pentru ca o schimbare de atitudine să aibă loc, trebuie să existe o schimbare în modul în care utilizatorii percep comportamentul. Vom începe acest capitol explorând misterul ce înconjoară modul în care investiţiile mici ne schimbă percepţia, transformând acţiuni nefamiliare în obişnuinţe zilnice.

S-a demonstrat că un fenomen psihologic cunoscut sub numele de intensificarea angajamentului determină creierul nostru să facă tot felul de lucruri video până când cad laţi pe neaşteptate şi mor.[11] Este utilizată pentru a influenţa oamenii să doneze mai mult pentru acţiuni caritabile.[12] A fost folosită chiar şi pentru a-i sili pe prizonierii de război să treacă de partea taberei adverse.[13] Angajamentele pe care ni le asumăm au un impact puternic asupra noastră şi
care le cumpărăm şi a obişnuinţelor pe care ni le formăm.
serviciu, cu atât îl preţuiesc mai mult. De fipt, există suficiente dovezi care sugerează că alegem să muncim într-un domeniu de care suntem pasionaţi.

**Ne preţuim eforturile în mod iraţional**

într-un studiu din 2011, Dan Ariely, Michael Norton şi Daniel Mochom au
Câţiva studenţi din America au primit instrucţiuni pentru a realiza un cocor sau o broască origami. După acest exerciţiu, studenţilor li s-a cerut să îşi cumpere creaţia, licitând de la un dolar. Cei care le realizaseră au fost informaţi ca va fi extras un număr între 0 şi 100. Dacă acesta depăşea preţul lor de pornire, creatorii lor rămâneau cu mâna goală - dar dacă era egal sau mai mic decât oferta lor, urmau să o plătească şi să îşi păstreze origami-ul. Între timp, unui grup separat de studenţi care se aflau în altă încăpere şi care nu cunoşteau identitatea celor care realizaseră origami-urile, i s-a cerut să liciteze pentru ele, folosind aceeaşi procedură. În mod asemănător, unui al treilea grup independent 1 s-a cerut să liciteze pentru origami-uri iacute de experţi, după aceleaşi criterii. Rezultatele au arătat că cei care şi-au ficut singuri animalele origami şi-au evaluat creaţia la de cinci ori mai mult decât evaluarea celui de-al doilea grup şi aproape la fel de mult ca evaluările origami-urilor ficute de experţi (figura 29). Cu alte cuvinte, cei care au muncit pentru realizarea lor au asociat o valoare mai mare creaţiilor lor din hârtie doar pentru că au lucrat la ele. Ariely numeşte acest lucru „efectul KEA".

**Origami Ofertele din făcut de ei partea terţilor**

KEA, cel mai mare comerciant de mobilă din lume, vinde mobilier pentru casă, la un preţ convenabil şi care urmează să fie asamblat. Inovaţia-cheie a **costurile cu fcrţa de muncă, să crească eficienţa distribuţiei Şi să utilizeze mai bine spaţiul din magazinele ei.**

Spre deosebire de competitorii ei. care vând mărfi dqa asamblată, IKEA îşi pune clienţii la muncă. Se dovedeşte că există un beneficiu ascuns atunci când îi
clienţilor să îşi asambleze singuri mobila, Ariely crede că aceştia dezvoltă o dragoste iraţională fiţă de mobila pe care au montat-o, la fel cum au ficut subiecţii din experimentele cu origami. Aficerile care se fclosesc de efcrtul

**Căutăm s ă fim în concordanţă cu comportamentele anterioare**

**Origami expert**

- că judecata nu ne este întunecată de acţiunile din trecut. Dar de fipt, studiile relevă că trecutul nostru este un prezicător excelent al viitorului.
caselor lor indicatoare mari, neplăcute la vedere pe care scria: „Conduceţi cu atenţie”.'|| Au fcst testate două grupuri. în primul grup, doar 17% dintre subiecţi au acceptat cererea, în timp ce 76% dintre cei din al doilea grup au
discrepanţe? Grupurile erau identice, cu excepţia unui singur fiictor.

Cei din al doilea grup iiiseseră abordaţi cu două săptămâni înainte de cererea cu indicatorul din

curte şi li se ceruse să pună la fereastră un indicator mult mai mic, de 7 cm, cu cuvintele „Fii un Şofer prudent". Aproape toţi cei cărora li s-a cerut să pună mesajul mai mic au fost de acord. Când cercetătorii s-au întors peste două săptămâni, o majoritate covârşitoare a acestor locuitori au înlocuit de bunăvoie indicatorul mic cu cel mare, pe peluza din faţă.

Disponibilitatea mai mare a proprietarilor de case de a pune indicatorul mare şi supărător în grădina lor, după ce le acceptaseră pe cele mai mici demonstrează impactul predilecţiei noastre pentru concordanţă cu comportamentele anterioare. Investiţiile mici, cum ar fi plasarea unui indicator micuţ la fereastră pot duce la schimbări majore ale comportamentelor viitoare.

**Evităm disonanţa cognitivă**

într-o iabulă clasică a lui Esop, o vulpe înfometată dă peste nişte struguri ce atârnă de o viţă. Vulpea îşi doreşte cu disperare strugurii. Dar oricât de mult se străduieşte, nu poate ajunge la ei. Frustrată, vulpea decide că probabil strugurii în poveste, vulpea se consolează singură, schimbându-Şi percepţia despre dulci şi gata de cules şi că totuşi ea nu poate să-i obţină. Pentru a împăca aceste două idei incompatibile, vulpea îşi schimbă percepţia despre struguri şi îşi alină durerea pe care psihologii o numesc „disonanţă cognitivă".

Manipularea iraţională a modului în care cineva vede lumea nu se limitează la animalele fictive din poveştile pentru copii. Şi noi, oamenii fiicem acest lucru.

Gândeşte-te la cum ai reacţionat prima oară când ai sorbit dintr-o bere sau când ai încercat o mâncare picantă. Aibst bună la gust? Puţin probabil. Corpul gusturi dobândite este una de respingere şi totuşi învăţăm să le agreăm datorită liiptul ui că ne expunem la ele în mod repetat. Îi vedem pe alţii cum se delectează cu ele, mai încercăm puţin şi cu timpul ne obişnuim. Pentru a evita disonanţa

cognitivă potrivit căreia nu ne place ceva de care alţii se bucură foarte mult, ne schimbăm încet percepţia asupra lucrurilor care nu ne-au plăcut odinioară.
Luate împreună, cele trei tendinţe descrise mai sus ne influenţează acţiunile viitoare. Cu cât depunem mai mult efort pentru a realiza un lucru, cu atât avem mai multe Şanse să îl preţuim. Avem mai multe Şanse să fim în concordanţă cu comportamentele anterioare. Si. în cele din urma. ne schimbăm preferinţele pentru a evita disonanţa cognitivă.
prin care ne schimbăm atitudinile Şi convingerile, pentru a ne adapta din punct de vedere psihologic. Raţionalizarea are rolul de a conferi motive pentru comportamentele noastre, chiar şi atunci când acele motive au fost create probabil de alţii.
La o conferinţă din domeniu în 2010. Jesse Schell. un renumit designer de jocuri şi profesor la LTniversitatea Carnegie Mellon a vorbit despre procesul ciudat de gândire de care dau dovadă unii jucători în mediul online. || Schell a analizat Mafia Wars. unul dintre primele succese cu care cei de la Zynga au dat
„în mod clar aici e vorba despre multe elemente de psihologie, pentru că. dacă cineva ar fi spus - Hei. vom fiice un joc pe bază de text cu mafioţi, care va câştiga peste 100 de milioane de dolari, ai spune. „- Nu cred că veţi reuşi." Nu-i aşa?" a spus Schell. imitându-i pe criticii din acea perioadă care la început au desconsiderat jocul online gratuit, care în varianta lui iniţială era bazat în principal pe text. Dar cei de la Zynga şi-au folosit cunoştinţele de psihologie umană pentru a crea un produs irezistibil la momentul respectiv.
Mafia Wars a fost printre primele jocuri care au utilizat informaţii despre prietenii de pe Facebook ai jucătorului. „Nu mai e doar o lume virtuală. Sunt prietenii tăi reali", a spus Schell. „Şi te joci şi chiar e grozav... însă apoi. hei. hei. prietenul meu real e mai bun decât mine. Cum pot să repar asta? Ei

bine. pot să mă joc mai mult sau aş putea să bag pur şi simplu 20 de dolari - AHA! E chiar mai bine dacă cei 20 de dolari pe care îi bag validează ceva ce ştiu că este adevărat, că sunt mai grozav decât Steve. colegul meu de cameră din facultate." orice lucru căruia îi dedici timp „Probabil că merită asta", şi începi să crezi. „De ce? Pentru că mi-am petrecut timpul ficând acest lucru!". Şi, prin urmare, probabil că se merită să bag 20 de dolari pentru că uite cât timp mi-am petrecut cu el. Şi acum că am băgat 20 de dolari, probabil că e valoros, pentru că, în caz contrar, numai un idiot ar investi 20 de dolari".

Felul în care descrie Schell curiosul proces de raţionalizare din Mafia Ware ne ajută să demonstrăm logica ciudată a modului în care ne schimbăm preferinţele. Atunci când jucătorii au de gând să facă o achiziţie, recunosc că nu este înţelept

percepe strugurii ca fiind acri pentru a-şi reduce frustrarea cauzată de faptul că nu poate să ajungă la ei, jucătorii îşi justifică achiziţiile pentru a se convinge de un lucru care ar vrea să fie adevărat - şi anume că nu sunt nesăbuiţi. Singura soluţie Schimbările cognitive care duc la schimbarea comportamentului ajută la

determina utilizatorii să investească în ele? Cum poate un produs să-i determine pe utilizatori să fie loiali unui serviciu până când acesta devine o obişnuinţă?

**Efort în doze mici**

într-o buclă de feedback standard, imboldul, acţiunea şi ciclul recompenselor ne pot schimba comportamentul imediat. De exemplu, un indicator echipat cu radar reprezintă un mod eficient de a-i iace pe Şoferi să încetinească imediat, arătându- le viteza maşinii lor comparativ cu limita de viteză afişată.

însă acest tipar diferă atunci când vine vorba despre modul în care ne formăm obişnuinţe legate

de produse. Modelul Capcanei nu este doar un cadru pentru a schimba comportamentul o singură dată, el este un tipar proiectat pentru a crea spontan al utilizatorului, este nevoie de ceva mai mult decât de o buclă de feedback în trei etape.
Ultimul pas din Modelul Capcanei este Faza Investiţiei, momentul în care utilizatorilor li se cere să depună puţin efort. în acest punct, ei sunt îndemnaţi să
Spre deosebire de Faza Acţiunii din Capcană, discutată în capitolul trei,
satisficţia imediată. ' ^
De exemplu, în cazul celor de la Twitter, investiţia vine sub ferma urmăririi
cineva, nicio stea sau insignă pentru a-ţi susţine acţiunea. Urmărirea este o investiţie în serviciu, care creşte probabilitatea ca utilizatorul să verifice Twitter pe viitor.
De asemenea, în opoziţie cu Faza Acţiunii, cea a Investiţiei sporeşte
utilizatorilor ar trebui să fie cât mai „uşoare" (şi mai lipsite de efcrt) posibil. Această abordare încă este valabilă în general, la fel ca şi sfiitul meu din Faza Acţiunii, de a fiice acţiunile plănuite cât mai simple posibil. Totuşi, în Faza Investiţiei, cererea adresată utilizatorilor de a depune puţin efcrt vine după ce aceştia au primit recompense variabile, nu înainte. Momentul în care ceri investiţii din partea utilizatorului este extrem de important. Daca o companie cere investiţia după ce a oferit recompensa, are ocazia de a profita de pe urma unei trăsături fiindamentale a comportamentului uman.
Într-un experiment deslăşurat de cercetători de la Standford. doua erupun de oameni au primit indicaţia să realizeze o sarcină cu ajutorul computerelor. [9] Participanţilor la studiu li s-a cerut iniţial să-Şi fcloseascâ computerele desemnate pentru a răspunde la o serie de întrebări. Computerele puse la dispoziţia primului grup au fost utile când au răspuns la întrebările

participanţilor, în vreme ce computerele prevăzute pentru al doilea grup erau programate să fie inutile, oferind răspunsuri neclare. După ce au terminat de executat sarcina, participanţii au schimbat apoi rolurile şi computerele au început să le ceară oamenilor ajutor pentru întrebările lor. Studiul a descoperit că grupul care a primit computere utile a depus aproape

Rezultatele au arătat că reciprocitatea nu e o caracteristică exprimată doar între oameni, ci şi o trăsătură observată atunci când oamenii interacţionează c

u

supraviețui. După cum se dovedește, investim în produse și în servicii din același motiv pentru care depunem efort în relațiile noastre.

Ideea semnificativă de care trebuie să ții cont în Faza Investiției este să profiți de faptul că utilizatorii știu că serviciul se va îmbunătăți pe măsură ce este utilizat (și odată cu investiția personală). La fel ca într-o prietenie frumoasă, cu cât oamenii depun mai mult efort, cu atât mai mult beneficiază ambele părți.

## Valoare stocată

Spre deosebire de bunurile fizice din lumea reală, software-ul care ne face tehnologia să funcționeze se poate adapta la nevoile noastre. Pentru a deveni mai bună odată cu folosirea, tehnologia care creează obișnuință utilizează investițiile pe care le fac utilizatorii în produs, pentru a îmbunătăți experiența. Valoarea stocată investită de utilizatori în produs crește probabilitatea că îl vor folosi din nou în viitor și îmbracă mai multe forme.

## Conținutul

De fiecare dată când utilizatorii aplicației iTunes de la Apple adaugă o melodie în colecția lor, devin mai atașați de acest serviciu. Melodiile dintr-un playlist sunt un exemplu pentru a demonstra modul în care conținutul sporește valoarea serviciului. Nici iTunes de la Apple, nici utilizatorii săi nu au creat melodiile și totuși, cu cât adaugă mai mult conținut, cu atât colecția muzicală devine mai valoroasă (figura 30).

Acumulând conținut prin intermediul unui singur serviciu, utilizatorii pot face mai multe cu muzica lor și iTunes devine mai bun pe măsură ce este utilizat, învățându-le preferințele. Prin investiția repetată a utilizatorilor, tot mai multe melodii devin accesibile pe mai multe dispozitivele Apple. În 2013, Apple a dezvăluit că noul său serviciu iTunes Radio va furniza recomandări muzicale personalizate pe baza genului de muzică din colecțiile iTunes ale utilizatorilor. Noua caracteristică ne oferă încă un exemplu pentru modul în care tehnologia se adaptează și se îmbunătățește pe baza investițiilor utilizatorilor.

Conținutul poate fi creat și de utilizatorii unui serviciu. De exemplu, fiecare actualizare a status-ului, fiecare „îmi place", fiecare fctografie sau clip video distribuite pe Facebook se adaugă în cronologia utilizatorului, spunând din nou povestea experiențelor anterioare și a relațiilor unei persoane. Pe măsură ce utilizatorii continuă să distribuie informații **Și** să interacționeze cu ele prin

intermediul serviciului, viaţa lor digitală este înregistrată şi arhivată. Colecţia de amintiri şi de experienţe, adunate la un loc devine mai valoroasă şi cu timpul devine mai greu să renunţi la acest serviciu, pe măsură ce investiţia personală a utilizatorilor în site ajunge tot mai mare.

**Date**

Infcrmaţiile generate, adunate sau create de utilizatori - cum ar fi cântecele, fctografiile sau articolele de ştiri - sunt exemple de valoare stocată sub fermă de conţinut. însă utilizatorii investesc uneori într-un serviciu adăugând în mod activ sau pasiv date despre ei înşişi sau despre comportamentele lor.

1 n s 0

Pe Linkedln, CV-ul online al utilizatorului reprezintă conceptul de date sub ferma

valorii stocate. De fiecare dată când cei care îşi caută un loc de muncă fclosesc serviciul, sunt îndemnaţi să adauge mai multe inibrmaţii. Compania a descoperit că, cu cât utilizatorii investeau mai

# multe informaţii în site, cu atât

devenea mai fidelă faţă de el. După cum mi-a spus Josh Elman, un responsabil senior de produs din perioada de început a companiei, „Dacă reuşeam să îi facem pe utilizatori să introducă măcar puţine informaţii, şansele ca ei să revină erau mult mai mari". Faptul că utilizatorii depuneau puţin efort pentru a furniza date suplimentare a creat o capcană eficientă care să îi facă pe oameni să revină la acest serviciu.

Mint.com este un instrument online pentru finanţele personale folosit de milioane de americani. Serviciul reuneşte toate conturile utilizatorului într-unul singur, furnizând o imagine completă a componentei lor financiare - dar numai dacă îşi investesc timpul şi datele în acest serviciu. Mint furnizează multiple oportunităţi pentru ca utilizatorii să îşi personalizeze site-ul şi să îl facă mai valoros pe măsură ce îl utilizează. De exemplu, asocierea conturilor, clasificarea tranzacţiilor sau crearea unui buget, toate acestea reprezintă o formă de investiţie. Cu cât sunt adunate mai multe date, cu atât mai mult creşte valoarea stocată a serviciului (figura 31).

*Figura 31*

## Urmăritorii de pe Twitter

În dimineața oficial publice inițiale***** a companiei Twitter, 2013, un comentator de știri de pe canalul de televiziune Bloo „tehnologia necesară pentru a pune bazele companiei putea singură zi"❚ Și chiar aveai dreptate. Twitter este o aplicație sir cunoștințe minime de programare își poate crea propria clonă a media în valoare de mai multe miliarde de dolari.
serviciul, App.net nu a avut mare succes. De ce oare?

Faptul că urmăreşti mulţi oameni pe Twitter şi faptul că ai mulţi urmăritori oferă o valoare extraordinară şi reprezintă un factor-cheie pentru ceea ce îi ţine captivaţi pe utilizatorii de pe Twitter. (figura 32)

Din perspectiva urmăritorilor, cu cât lista de utilizatori urmăriți adună mai mulți utilizatori pe Twitter, cu atât serviciul va reuși să transmită mai mult conținut interesant. Investiția în fiptul că îi urmărești pe oamenii potriviți crește valoarea produsului, afișând în feed-ul fiecărui utilizator al Twitter un conținut
îmbunătățirea per total a serviciului.

Pentru cel care postează tweet-uri şi care caută urmăritori, cu cât are mai mulţi, cu atât serviciul devine mai valoros. Obiectivul creatorilor de

conţinut de pe Twitter este să ajungă la un public cât mai larg posibil. Singurul mod valabil prin care poţi dobândi noi urmăritori este să trimiţi tweet-uri pe care alţii le consideră suficient de

interesante pentru a merita să te urmărească. Aşadar, pentru a dobândi mai mulţi urmăritori, creatorii de conţinut trebuie s

ăserviciului pentru ambele părţi, pe măsură ce este folosit mai mult. Pentru mulţi utilizatori, schimbarea serviciului ar însemna să renunţe la ani întregi de

**Reputaţia**

Reputaţia reprezintă o formă de valoare stocată pe care utilizatorii pot miza la propriu. Pe pieţele online cum ar ii eBay, TaskRabbit, Yelp şi Airbnb, cei care au punctai e negative sunt trataţi diferit fiiţă de cei care se bucură de o reputaţie bună.

Poate fi adesea un fiictor hotărâtor pentru a determina preţul pe care îl
pe TaskRabbit, ce restaurante apar în topul rezultatelor căutării pe Yelp şi preţul închirierii unei camere pe Airbnb.
Pe eBay, atât cumpărătorii, cât şi vânzătorii îşi iau foarte în serios reputaţia. Gigantul în comerţ electronic scoate la iveală punctaje ale calităţii generate de utilizatori pentru fiecare cumpărător şi vânzător şi îi premiază pe cei mai activi utilizatori ai săi cu insigne ce simbolizează că sunt demni de încredere. Pentru companiile care au reputaţii proaste este dificil, dacă nu chiar imposibil să concureze cu vânzătorii care sunt foarte bine cotaţi. Reputaţia reprezintă o formă
la serviciul în care şi-au investit eforturile, pentru a menţine un punctaj

'U&'^A.

**J jlj *m ira**

**Competenţa**

Atunci când investeşti timp şi efort pentru a învăţa să foloseşti un produs, este o formă de investiţie şi de valoare stocată. Odată ce un utilizator a dobândit
deplaseze spre dreapta pe axa Posibilităţii a Modelului Comportamental Fogg despre care am discutat în capitolul trei. După cum descrie Fogg, lipsa rutinei este un fictor al simplităţii şi, cu cât un comportament este mai feniliar, cu atât sunt Şanse mai mari ca utilizatorul să îl adopte.
De exemplu, Adobe Photoshop este cel mai folosit program de editare grafică profesională din lume. Sofiware-ul fiirnizează sute de caracteristici avansate pentru crearea şi manipularea imaginilor. La început e greu să înveţi programul, dar pe măsură ce utilizatorii se fiimiliarizează cu el - investind adesea ore în şir, uitându-se la tutoriale şi citind ghiduri de instrucţiuni - devin mai competenţi şi

măiestrie (recompense pentru sine). Din păcate pentru profesioniştii in desien. majoritatea acestor lucruri învăţate nu se transpun şi în aplicaţiile concurente. Odată ce utilizatorii au investit efortul de a dobândi o competenţă, e mai puţin
La fel ca fiecare fiiză din Modelul Capcanei, fiiza Investiţiei trebuie să fie utilizată
sarcini împovărătoare. Chiar din contră, de fiipt. La fel ca în Faza Acţiunii descrisa in capitolul trei. pentru a obţine comportamentul plănuit in Faza Investiţiei, designerii de produs trebuie să ia în considerare dacă utilizatorii sunt suficient de motivaţi şi dacă au capacitatea de a adopta comportamentul plănuit. Dacă utilizatorii nu iac ceea ce designerul a intenţionat în Faza Investiţiei, atunci probabil că acesta le cere să fiică prea mult. Îţi recomand să organizezi investiţia pe care ţi-o doreşti din partea utilizatorilor tăi pe parcursul mai multor etape, în
către sarcini mai grele, atunci când trec prin fiizele din Modelul Capcanei.
După cum tocmai am văzut, utilizatorii investesc valoare în serviciu în
Faza Investiţiei, care creşte foarte mult probabilitatea ca utilizatorii să revină.

**Pregătirea următorului trigger**

După cum am descris în capitolul doi, triggerii îi fie pe utilizatori să revină şi să folosească produsul. în cele din urmă, produsele ce formează obişnuinţă obişnuinţa, utilizatorii trebuie să ibloseasca mai intai produsul prin multiplele treceri ciclice din Modelul Capcanei. Aşadar, triggerii externi trebuie folosiţi din nou pentru a-i fice pe utilizatori să revină şi a începe un nou ciclu.
Tehnologiile ce formează obişnuinţe profită de comportamentul anterior al utilizatorilor pentru a iniţia în viitor un trigger extern. Utilizatorii stabilesc triggerii viitori în timpul fizei Investiţiei, furmzându-le companiilor oportunitatea de a-i fice pe utilizatori să intre din nou în contact cu produsul. In continuare vom explora câteva

exemple pentru modul în care au contribuit companiile la pregătirea următorului trigger în timpul Fazei Investiției.

**Any.do**

Păstrarea utilizatorilor reprezintă o provocare pentru orice aflicere, dar mai ales pentru aplicaţiile mobile destinate consumatorilor. Potrivit unui studiu al unei firme de analiză mobilă, 26% dintre aplicaţiile mobile din 2010 au fost descărcate şi folosite doar o singură dată.'¡J'Date suplimentare sugerează că

Any.do este o aplicaţie mobilă simplă de management al sarcinilor, folosită curăţătorie, să cumperi lapte sau să o suni pe mama. Fiind conştienţi de provocarea pe care o reprezintă retenţia consumatorilor mobili nestatornici, creatorii aplicaţiei au proiectat-o astfel încât să îi orienteze pe utilizatori să investească încă de la început. În timpul primei folosiri a aplicaţiei, Any.do te învaţă cu eleganţă cum să foloseşti produsul (figura 34). Triggerul vine sub forma instrucţiunilor clare şi uşor de urmat. În consecinţă, acţiunea care urmează este ca utilizatorul să facă ceea ce îi spune aplicaţia. Recompensele variabile vin sub forma unui mesaj prin care utilizatorii sunt felicitaţi şi a satisfacţiei de a

calendar, permiţându-i aplicaţiei Any.do să aibă acces la

programul utilizatorilor. Făcând acest lucru, utilizatorii îi dau aplicaţiei permisiunea să trimită o notificare după ce se sfirşeşte următoarea întâlnire programată. Aces

t

trigger extern îi îndeamnă pe utilizatori să revină la aplicație pentru a înregistra următoarea sarcină, după întâlnirea la care tocmai au participat. În scenariul celor de la Any.do, aplicația trimite utilizatorilor un trigger extern în momentul în care este cel mai probabil ca aceștia să experimenteze triggerul intern al anxietății de a nu uita să îndeplinească o sarcină după ce a avut loc întâlnire. Aplicația Any.do a anticipat o nevoie și îi pregătește pe utilizatori pentru a avea succes.

*Figura 34*

## Tinder

La mijlocul anului 2013, o companie nouă și în vogă a intrat pe piața online extrem de competitivă a întâlnirilor. Tinder a captat rapid atenția a milioane de oameni ce căutau dragostea printr-o interfață simplă, generând 3,5 milioane de perechi potrivite din 350 de milioane de swipe-uri în fiecare zi.[1] După ce lansează aplicația mobilă și se conectează cu Facebook, utilizatorii răsfoiesc profilurile altor persoane singure. Fiecare partener care pare potrivit este prezentat sub forma unei cărți de vizită. Dacă nu ești interesat, faci swipe la stânga, iar dacă acea persoană specială e pe placul tău, dai swipe la dreapta (figura 35). Dacă ambele persoane își exprimă interesul, se formează o pereche potrivită și un chat privat îi conectează pe cei doi porumbei.

Simplificând investiția de a alege un potențial partener, Tinder face ca șansele încărcării următorului trigger să crească la fiecare swipe. Cu cât sunt mai multe swipe-uri, cu atât se formează mai multe potențiale perechi potrivite și, bineînțeles, fiecare dintre acestea le trimite notificări ambelor părți interesate.

**Snape hat**

Din iunie 2013, o aplicație populară pentru distribuirea de ibtografii se laudă cu înseamnă că un utilizator obișnuit al aplicației Snapchat trimite în fiecare zi 40

De ce sunt însă utilizatorii atât de îndrăgostiți de Snapchat? în mare parte, succesul său poate fi atribuit friptului că utilizatorii apelează la următorul trigger de fiecare dată când folosesc serviciul. Snapchat e mai mult decât o cale de a SMS - cu un bonus care constă în friptul că are integrat un cronometru, care **instrucțiunile expeditorului. Utilizatorii trec prin Faza Investiției din Modelul Capcanei de fiecare dată când trimit un selfie, o mâzgăleală iacută de ei sau o fotografie caraghioasă. Fiecare fotografie sau clip video trimis conține un indemn implicit la răspuns și e incredibil de usor să răspunzi unei poze din interfața Snapchat, apăsând cu degetul de două ori pe**

**mesajul original. Caracteristica autodistrugerii încurajează răspunsurile rapide, ducând la o discuţie în ambele sensuri, ceea ce iace ca oamenii să fie captivaţi de serviciu şi iace apel la următorul trigger la fiecare mesaj trimis.**

### Pinterest

Ca multe reţele sociale, Pinterest fice apel la următorul trigger în timpul Fazei Investiţiei din capcană. Pentru mulţi dintre cei 50 de milioane de utilizatori lunari ai site-ului, avizierul online a înlocuit obiceiul de a naviga pe site-urile web centrate pe modă - şi, înainte de internet, de a răsfoi revistele şi de a îndoi paginile preferate.[112] Triggerul intern pentru utilizatori este adesea plictiseala, pentru care site-ul oferă un leac rapid. Odată ce s-au înregistrat, singura acţiune pe care utilizatorii o au de ficut este să înceapă să deruleze pagina, pe măsură ce Pinterest le prezintă o multitudine de recompense variabile. în primul rând, deoarece Pinterest este o colecţie de articole interesante de care se ocupă oamenii, site-ul afişează o recompensă intermitentă eficientă care are legătură cu vânătoarea de obiecte dorite, chiar dacă sunt doar imagini. Site-ul furnizează şi un mijloc de comunicare cu prietenii. **Şi** cu oamenii ce împărtăşesc gusturi asemănătoare. Recompensele primite din partea tribului rezultă din variabilitatea postării de imagini ca un mijloc de comunicare. S-ar putea ca un utilizator să fie curios să ştie ce pin a ficut un prieten, nu doar pentru imaginea în sine, ci datorită relaţiei

în sfârşit, utilizatorii aplicaţiei Pinterest investesc în site de fiecare dată când postează o imagine a lor, când postează din nou imaginea cuiva, când comentează sau când apreciază un conţinut de pe site (figura 36). Fiecare dintre aceste investiţii mărunte îi oferă site-ului Pinterest date pentru a personaliza conţinutul site-ului după gustul fiecărui utilizator individual şi fice să intervină următorul trigger. Fiecare pin, re-pin, fiecare apreciere pozitivă sau comentariu îi

atunci când altcineva a contribuit cu ceva la firul discuţiei, declanşând dorinţa de

Pinterest demonstrează clar cele patru faze ale Modelului Capcanei. El este un flux continuu, de la nevoia triggerului intern care îi împinge pe utilizatori spre acţiunea plănuită, prin recompensa variabilă şi în cele din urmă prin investiţie, care face şi ea loc următorului trigger extern. Utilizatorii aplicaţiei Pinterest trec prin ciclul Capcanei de la început până la sfârşit şi apoi revin de bunăvoie la punctul de început al unui nou tur.
În acest capitol am aflat cum investiţia în produs este ca aţa ce îl trage pe utilizator şi îl face să revină. Pentru a face acest lucru, tehnologia ce creează obişnuinţă face să crească valoarea produsului la fiecare trecere prin Capcană. Prin intermediul unor treceri ciclice succesive prin Modelul Capcanei, utilizatorilor le place tot mai mult experienţa respectivă. Ajung să se bazeze din ce în ce mai mult pe produs ca fiind soluţia pentru problemele lor şi, în cele din urmă, se formează noua obişnuinţă - şi rutina.
Cu cât utilizatorii investesc mai mult într-un produs făcând puţine eforturi, cu atât el devine mai valoros în viaţa lor şi cu atât mai puţin pun ei la îndoială utilizarea lui. Bineînţeles că utilizatorii nu rămân captivaţi pentru totdeauna, întotdeauna va apărea ceva mai bun şi va oferi o capcană mai eficientă şi mai convingătoare. Totuşi, creând obişnuinţe alimentate de investiţia într-un produs

Obişnuinţele utilizatorului sunt greu de schimbat şi conferă avantaje competitive puternice oricărei companii care este destul de norocoasă încât să le creeze.

**De ţinut minte şi de dat mai departe**

• • Faza Investiţiei este al patrulea pas din Modelul Capcanei.
• • Spre deosebire de Faza Acţiunii, care oferă o satisfiicţie imediată. Faza Investiţiei se referă la anticiparea recompenselor din viitor.
• • Investiţia într-un produs creează o preferinţă, datorită tendinţei noastre de a ne supraevalua munca, de a rămâne în concordanţă cu comportamentele din trecut şi de a evita disonanţa cognitivă.
• • Investiţia urmează după fiza recompensei variabile, atunci când sunt cele mai multe Şanse ca utilizatorii să răspundă cu aceeaşi monedă.
• • Investiţiile cresc probabilitatea ca utilizatorii să revină, îmbunătăţind serviciul pe măsură ce este folosit mai des. Ele ficilitează acumularea de valoare stocată sub forma conţinutului, a datelor, a persoanelor care te urmăresc, a reputaţiei şi a abilităţilor.
• • Investiţiile cresc probabilitatea ca utilizatorii să treacă din nou prin Capcană, lăsând loc pentru următorul trigger pentru a relua ciclul de la

**Ce ai de făcut acum**

Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit în ultima secţiune „Ce ai de iăcut acum" pentru a realiza următoarele exerciţii:

• • Revizuieşte-ţi fluxul. Ce fel de „eforturi mici" fie utilizatorii tăi pentru a creşte probabilitatea ca ei să se întoarcă?
• • Găseşte trei moduri de a adăuga investiţii mici în produsul tău
• • Pregăti următorul trigger

• • Stoca valoare sub formă de date, conținut, urmăritori, reputație și pricepere

• Identifica de cât timp este nevoie pentru ca un „trigger" să îi fică p

**e6. CE VU FACE CU TOATE ACES TEA?**

Modelul Capcanei este destinat să conectere problema utilizatorului cu soluţia designerului destul de frecvent încât să se formeze o obişnuinţă. Este un cadru pentru a crea produse care rezolvă nevoi ale utilizatorului printr-un angajament pe termen lung.

Pe măsură ce utilizatorii trec prin ciclurile Modelului Capcanei, învaţă să îşi satisfacă nevoile folosind produsul ce formează obişnuinţă. Capcanele eficiente îi fac pe utilizatori nu doar să fie stimulaţi de triggeri externi, ci să dezvolte asocieri mentale cu triggerii interni. Utilizatorii trec de la o implicare redusă la una ridicată şi de la o preferinţă scăzută la una ridicată.

Acum eşti pregătit să foloseşti Modelul Capcanei pentru a-ţi pune aceste cinci întrebări fundamentale pentru crearea unor capcane eficiente:

1. Ce îşi doresc cu adevărat utilizatorii? Ce durere alină produsul tău? (Triggerul intern)
2. Ce îi aduce pe utilizatori la serviciul tău? (Triggerul extern)
3. Care este cea mai simplă acţiune pe care utilizatorii o efectuează aşteptând recompensa şi cum îţi poţi simplifica produsul pentru a o face mai uşoară? (Acţiunea)
4. Utilizatorii sunt mulţumiţi de recompensă, şi cu toate astea, îşi doresc mai mult? (Recompensa variabilă)
5. Ce fel de „eforturi reduse" investesc utilizatorii în produsul tău? Acest lucru pregăteşte terenul pentru următorul trigger şi stochează valoare pentru a îmbunătăţi produsul odată cu folosirea? (Investiţia)

***

## Caracterul moral al manipulării

Şi acum? Acum că ai aflat care este tiparul pentru crearea tehnologiilor ce formează obişnuinţe, cum vei folosi această informaţie?

Poate că în timp ce citeai această carte te-ai întrebat dacă Modelul Capcanei este o reţetă pentru manipulare. Poate te-ai simţit un pic tulburat citind ceea ce părea a fi o carte de reţete pentru controlul minţii. Dacă da, atunci e un lucru

oamenilor; dar puterea de a crea produse convingătoare ar trebui să fie folosită cu grijă. Crearea obişnuinţelor poate fi o forţă folosită în slujba binelui, dar poate fi folosită şi în scopuri nefiste. Ce responsabilităţi au producătorii atunci când le creează obişnuinţe utilizatorilor? Hai să recunoaştem, ne aflăm cu toţii în domeniul aficerilor bazate pe

oamenii să fiică ce vrem noi să fiică. îi numim pe
aceşti oameni „utilizatori" şi. chiar dacă nu
recunoaştem deschis acest lucru, ne dorim în secret
ca fiecare dintre ei să devină extrem de captivat de
ceea ce producem noi. Presupun că acesta e
motivul pentru care ai început să citeşti această
carte.
culcare."' Când se trezesc. îşi verifică notificările,
tweet-urile şi actualizările, uneori chiar înainte de a
spune „Bună dimineaţa" persoanei iubite. Ian
Bogost. frumosul creator de jocuri şi profesor,
numeşte acest val de tehnologii ce formează
obişnuinţe „ţigara acestui secol" şi avertizează
asupra efectelor secundare care creează
dependenţă şi care au un potenţial distructiv.
Probabil că te întrebi „în ce situaţii e greşit să îi
manipulezi pe utilizatori?"
Manipularea este o experienţă cu rolul de a
schimba comportamentul - ştim cu toţii cum este.
Nu ne simţim bine atunci când ne dăm seama că
cineva încearcă să ne convingă să iacem un lucru
pe care altfel nu l-am fiice, ca atunci când suportăm
discursul unui vânzător de maşini sau când
ascultăm prezentarea
Cu toate acestea, nu e obligatoriu ca manipularea
să aibă mereu o conotaţie negativă. Dacă ar fi aşa.
cum am putea explica industriile de mai multe
miliarde de dolari care se bazează din plin pe
manipularea utilizatorilor, pe care aceştia o
acceptă?
Dacă manipularea este o experienţă cu rolul de a
schimba comportamentul.
atunci Weight Watchers . unul dintre
produsele de manipulare în masă cu
cel mai mare succes din istorie, corespunde acestei
definiţii."' Deciziile clienţilor
însă care este diferenţa? De ce manipularea
utilizatorilor prin intermediul considerat lăudabil?
Deşi mulţi oameni consideră că Weight Watchers
este o fermă acceptabilă de manipulare a

utilizatorilor, busola noastră morală încă nu e la
curent cu lucrurile care devin posibile acum
datorită celor mai noi tehnologii.
Accesul omniprezent la internet, transferul unor
cantităţi mai mari de date
Graham, nu am avut timp să dezvoltăm „anticorpi
sociali la noile lucruri care creează dependenţă".
Graham afirmă că responsabilitatea le revine
utilizatorilor:
„Dacă nu vrem să fim ca nişte canari în minele de
cărbune---------- în cazul
fiecărei dependenţe, noi - oamenii ar căror exemplu
trist devine o lecţie pentru generaţiile viitoare - va
trebui să ne dăm singuri seama care sunt lucrurile
pe care să le evităm şi cum să fiicem asta".
urmei, corporaţiile care dezlănţuie aceste
tehnologii ce creează obişnuinţe şi care uneori
provoacă dependenţă sunt fcrmate tot din fiinţe
umane care au simţul moral al binelui şi răului. Şi ei
au fiimilii şi copii care pot fi manipulaţi. Ce
responsabilităţi comune avem noi, growth-hacker-ii
---------- şi
designerii de
comportamente fiiţă de utilizatorii noştri, fiiţă de
generaţiile viitoare şi fiiţă de noi
crescândă de convingere, unu experţi din domeniu
au propus crearea unui cod etic de conduită.[11] Alţii
sunt de altă părere: Chris Nodder, autorul cărţii
*Evil by Design (Design malefic),* scrie: „e în regulă
să înşeli aşteptările oamenilor, dacă este spre binele
lor sau dacă şi-au dat consimţământul implicit să fie
înşelaţi, ca parte a unei strategii persuasive".[11]
Eu ofer un instrument simplu care să fie de ajutor
în luarea deciziilor, pe care antreprenorii, angajaţii
**Şi** investitorii îl pot fclosi cu mult înainte de
expedierea produsului sau de scrierea codului.
Matricea Capcanei nu încearcă să răspundă la
întrebarea privind ce aiaceri sunt morale sau nu, ori
care vor avea succes şi nici nu descrie ceea ce

poate deveni sau nu o tehnologie creatoare de obişnuinţe. Matricea nu caută să te ajute să răspunzi la întrebarea: „îmi pot captiva
Pentru a fclosi Matricea Manipulării (figura 36), creatorul trebuie să pună
ajuta produsul pe utilizatori să îşi îmbunătăţească viaţa din punct de vedere material?"

**Matricea manipulării**

Ţine minte, acest cadru este pentru a crea produse ce formează obişnuinţe, nu pentru bunuri de unică folosinţă. Acum hai să analizăm tipurile de creatori ce reprezintă cele patru sectoare ale Matricei Manipulării.

**Facilitatorul**

Atunci când creezi ceva ce ai folosi tu însuţi şi despre care crezi că îmbunătăţeşte viaţa utilizatorilor, atunci ficilitezi un obicei sănătos. E important să observi că doar tu eşti în măsură să decizi dacă ai folosi efectiv produsul sau serviciul şi ce
punct de vedere material".
Dacă constaţi că te simţi jenat când îţi pui aceste întrebări sau că ai nevoie să te convingi că răspunsul tău este corect sau să îl justifici, OPREŞTE-TE! Ai dat greş. Trebuie să îţi doreşti efectiv să foloseşti produsul Şi să crezi că e benefic din punct de vedere material atât pentru viaţa ta, cât şi pentru cea a utilizatorilor
O excepţie poate fi situaţia în care ai fi fost utilizator, doar că în tinereţe. De exemplu, în cazul unei companii în domeniul educativ, e posibil să nu ai nevoie să foloseşti acum serviciul, dar sigur l-ai fi folosit în trecutul nu prea îndepărtat. Totuşi, cu cât eşti mai înaintat în vârstă, cu atât Şansele tale de succes sunt mai

Atunci când creezi o obişnuinţă pentru un utilizator, în aiară de tine, nu te poţi considera fiicilitator dacă nu ai experimentat problema în mod direct.
Jake Harriman a crescut la o fermă mică din West Virginia. După ce a absolvit Academia Navală a SUA Harriman a fost comandant de pluton în Infanterie şi în departamentul de Operaţiuni Speciale din Corpul de Marină. A fost în Irak in timpul invaziei din 20(b **Si** a condus oamenii in lupte armate grele cu combatanţii inamici. Mai târau a participat la operaţiunile de ajutor în urma dezastrului din Indonezia şi din Sri Lanka, după tsunamiul din Asia din
Faptul că a cunoscut sărăcia extremă, spune Harriman, i-a schimbat viaţa. După Şapte ani şi jumătate de serviciu activ peste hotare, Harriman şi-a dat seama că armele nu erau suficiente pentru a-i putea opri pe terorişti, hotărâţi să le iacă rău americanilor. „Oamenii disperaţi comit acte disperate", spune Harriman.
trăiau în zonele rurale.
Cu toate acestea, lui Harriman nu îi era clar în ce mod va schimba vieţile celor mai săraci oameni din lume, până când nu s-a hotărât să trăiască în rândul lor. în Kenya a descoperit că practicile de bază în agricultura modernă - ca de pildă lăsarea unui spaţiu suficient între seminţe - încă nu erau folosite. Harriman ştia însă că nu va fi suficient doar să îi înveţe pe fermieri comportamente noi.
Bazându-se în schimb pe propria copilărie petrecută în mediul rural şi pe experienţa sa de viaţă cu fermierii, Harriman a descoperit ce obstacole le stăteau oamenilor în cale. A aflat în curând că lipsa de acces la finaţarea pentru seminţe de calitate înaltă şi îngrăşăminte îi făcea pe fermieri să nu utilizeze tehnici prin
Astăzi, Nuru îi utilează pe fermierii din Kenya Şi Etiopia, ajutându-i să iasă
Deşi situaţia din Afiica e diferită de cea din Silicon Valley, poveştile bine documentate ale fcndatorilor companiilor Facebook şi Twitter dezvăluie că ei se

consideră mai degrabă creatori de produse din sectorul facilitatorilor. Astăzi, o nouă specie de companii creează produse pentru a îmbunătăți viața, creând obiceiuri sănătoase. Fie că îi fie pe utilizatori să exerseze mai mult, creează sunt conduse de antreprenori autentici care își doresc cu disperare ca produsele lor să existe în primul rând pentru a satisface propriile nevoi.
Dar dacă folosirea unui produs bine intenționat devine extremă, chiar dăunătoare? Cum rămâne cu utilizatorii care nu doar că își formează o în primul rând este important să fim conștienți că procentul de utilizatori care
numărul utilizatorilor patologici este doar de 1%, până și în cazul tehnologiilor celor mai dătătoare de obișnuințe, cum ar fi aparatele pentru jocuri de noroc.[121] Dependența tinde să apară în cazul oamenilor care au un profil psihologic deosebit. Cu toate acestea, ignorarea chestiunii, pe motiv că ar fi prea puțin importantă ca să conteze, neglijează problemele ibarte reale cauzate de dependenta de tehnologie.
Totuși, pentru prima oară, companiile au acces la date ce pot fi iblosite pentru a identifica utilizatorii care le folosesc produsele în exces. Dacă companiile aleg să acționeze pe baza acestor date într-un mod care să îi ajute pe utilizatorii lor, aceasta este bineînțeles o chestiune de responsabilitate a corporației. Companiile care creează tehnologii ce duc la obișnuințe au o obligație morală - și poate că într-o zi vor avea și o obligație legală - de a-i inibrma și de a-i proteja pe utilizatorii care își ibrmează relații de atașament nesănătos față de produsele lor. Ar fi de datoria antreprenorilor care creează produse cu potențial de dependență să stabilească reguli generale pentru a-i identifica și pentru a-i ajuta pe utilizatorii dependenți.
Totuși, pentru majoritatea covârșitoare a utilizatorilor, dependența de un produs nu va fi niciodată o problemă. Chiar dacă lumea devine un

loc cu un potenţial mai mare pentru dependenţă, majoritatea oamenilor au capacitatea de a- şi adapta comportamentele.
Rolul de iacilitator îndeplineşte fiincţia de obligaţie morală pentru antreprenorii care creează un produs pe care îl vor folosi şi ei şi despre care cred că le îmbunătăţeşte viaţa altora din punct de vedere material. Atât timp cât au prevăzut proceduri pentru a-i ajuta pe cei care îşi formeaza dependente nocive,
schimbare pe care doresc să o vadă în lume."
**Comerciantul**
Uneori, ambiţiile altruiste impetuoase pot să depăşească realitatea. Adesea, designerii de tehnologii manipulatoare au o motivaţie puternică de a îmbunătăţi pe care de fapt nimeni nu vrea să le fică impresia de jocuri, introducând stimulente banale, cum ar ii insignele sau punctele, care de fipt nu au nicio valoare pentru utilizatorii lor.
în acest sector se încadrează adesea aplicaţiile pentru iitness, site-urile de caritate şi produsele ce pretind să transforme dintr-odată munca grea în distracţie, însă probabil că cel mai obişnuit exemplu al comerciantului apare în domeniul publicităţii. plăcea mult utilizatorilor. Se aşteaptă ca clipurile lor video să devină virale şi ca aplicaţiile lor de brand să fie iblosite zilnic. Aşa numitele „câmpuri ce
întotdeauna „Nu", aşa că se gândesc mult, până când îşi pot imagina un utilizator căruia reclama lor ar putea să i se pară valoroasă.
îmbunătăţirea vieţii utilizatorilor din punct de vedere material este o misiune greu de îndeplinit şi încercarea de a crea o tehnologie convingătoare, pe care tu însuţi nu o foloseşti, este extrem de dificilă. Acest lucru îi pune pe designeri într-un mare dezavantaj, din pricina lipsei lor de contact cu produsele şi cu utilizatorii. Comerţul ambulant nu are nimic imoral în sine; de fipt. multe companii care lucrează pentru a oferi altora soluţii fie acest lucru exclusiv din motive altruiste. Doar că Şansele

de a proiecta cu succes un produs pentru un client pe care nu îl cunoşti foarte bine sunt îngrozitor de mici. Comercianţii tind să ducă lipsă de empatia şi de inibrmaţiile necesare pentru a crea un lucru pe care utilizatorii şi-l doresc cu adevărat. Proiectele comerciantului duc adesea la un eşec ce îl iace să îşi piardă timpul, pentru că designerii nu şi-au înţeles pe deplin utilizatorii. Drept rezultat, nimeni nu consideră produsul fijlositor.

**Animatorul**

tehnologii care este posibil să dea dependenţă fiic

ceva ce folosesc şi ei, dar nu Divertismentul este o

artă şi este important în sine. Arta aduce bucurie,

ne divertismentul are anumite atribute de care

antreprenorii, angajaţii şi investitorii ar trebui să fie

conştienţi atunci când iblosesc Matricea

Manipulării.

divertismentului tind să dispară rapid din viaţa utilizatorilor. Un cântec de
următorul hit. O carte ca aceasta este citită şi ne gândim la ea o vreme, până cand apare următorul deliciu pentru minte. Dupa cum am aflat in capitolul despre recompensele variabile, jocurile precum Farm Viile şi Angry Birds îi captivează pe utilizatori, dar apoi ajung în coşul de gunoi al jocurilor,

împreună cu alte feste jocuri ce au dat dependenţă extremă, cum ar fi Pac Man şi Mário Bros.
la stimuli, îşi doreşte să aibă tot mai mult parte de ei, fiind mereu avid de noutăţi. Crearea unei afiiceri bazate pe dorinţe efemere este asemănătoare cu alergatul pe o bandă de alergat care nu se mai opreşte: Trebuie să ţii pasul cu cerinţele mereu schimbătoare ale utilizatorilor tăi. În acest sector, aiacerea sustenabilă nu o constituie numai jocul, cântecul sau cartea - profitul vine dintr- un sistem de distribuţie eficient pentru a aduce acele bunuri pe piaţă cât încă sunt în vogă, menţinând pregătite în acelaşi timp lansările noi, pentru a hrăni publicul dornic.

**Traficantul**

Crearea unui produs despre care designerul nu crede că îmbunătăţeşte viaţa utilizatorilor şi pe care nu l-ar fclosi nici el personal se numeşte exploatare. în absenţa acestor două criterii, probabil că singurul motiv pentru care designerul îi pe utilizatori dependenţi de comportamente ce nu fiic altceva decât să-i stoarcă de bani; şi acolo unde sunt bani, se va găsi cineva dispus să îi ia.
întrebarea este: acel cineva eşti tu? Cazinourile şi traficanţii de droguri le oferă distracţie utilizatorilor, dar atunci când dependenţa pune stăpânire pe ei,
într-o abordare satirică a fiancizei Farm Viile de la Zynga, Ian Bogost a creat Cow Clicker, o aplicaţie pe Facebook în care utilizatorii nu iăceau altceva decât trucuri virale despre care credea că vor fi ridicol de evidente pentru utilizatori. Dar după ce utilizarea aplicaţiei a explodat şi unii oameni au devenit extrem de captivaţi de joc, Bogost l-a închis, declanşând ceea ce el a numit „Vacapocalipsa" !?!
Bogost a comparat pe buna dreptate tehnologia ce formeaza dependenta cu ţigările. Cu siguranţă, nevoia presantă de a filma o ţigară întâlnită odinioară la majoritatea populaţiei adulte din SUA a fost înlocuita de un impuls aproape echivalent de a ne verifica constant dispozitivele. Dar. spre

deosebire de dependenta de nicotină, noile tehnoloen oferă oportunitatea de a îmbunătăţi dramatic viaţa utilizatorilor. La fel ca toate tehnologiile, progresele recente în potenţialul de formare de obişnuinţe al inovaţiei digitale are atât efecte pozitive, cât şi negative.
însă dacă inventatorul are conştiinţa împăcată că produsul îmbunătăţeşte viaţa oamenilor din punct de vedere material - şi în primul rând pe cea a designerului - atunci singura cale e să continue. Cu excepţia acelui procent de unu la sută de dependenţi, utilizatorilor le revine responsabilitatea pentru iaptele lor.
Cu toate acestea, pe măsură ce avansul tehnologic fiice ca lumea să devină un loc cu un potenţial mai mare pentru dependenţe, inventatorii trebuie să îşi reconsidere rolul. Vor trece ani de zile. poate chiar generaţii întregi până când societatea va dezvolta anticorpii mentali pentru a controla noile obişnuinţe; între
încă necunoscute. în timp ce creatorii vor trebui să trăiască cu repercusiunile morale ale modului în care îşi petrec viaţa profesională.
Eu sper că Matricea Manipulării îi ajută pe inventatori să se gândească la implicaţiile produselor pe care le creează. Poate că după ce citeşti această carte
la locul tău de muncă deoarece ţi-ai dat seama că principiile firmei nu se mai potrivesc cu principiile tale morale.
**De ţinut minte şi de dat mai departe**

# • • Pentru a-i ajuta pe designerii de

tehnologii care
ibrmează
obişnuinţ

e

să evalueze cât de moral este modul în care îi manipulează pe utilizatori, e util să determinăm în care dintre cele patru categorii se încadrează munca lor. Ești un facilitator, un comerciant, un animator sau un traficant?

- • Facilitatorii își folosesc propriul produs și cred că el poate îmbunătăți viața oamenilor din punct de vedere material. Ei au cele mai mari șanse de succes pentru că înțeleg cel mai îndeaproape nevoile utilizatorilor lor.
- • Comercianții cred că produsul lor poate îmbunătăți viața oamenilor din punct de vedere material, dar nu îl folosesc și ei, la rândul lor. Ei trebuie să fie atenți la aroganța și la falsitatea care vine odată cu crearea unor soluții pentru niște oameni pe care nu îi înțeleg.
- • Animatorii folosesc produsul, dar nu cred că poate îmbunătăți viața oamenilor. Pot avea succes, dar fără a îmbunătăți în vreun fel viața altora, produsele animatorilor duc adesea lipsă de puterea persistenței.
- • Traficanții nici nu folosesc produsul, nici nu cred că poate îmbunătăți viața oamenilor. Ei au cea mai mică șansă de a găsi succesul pe termen lung și se găsesc adesea în poziții morale precare.

***

## Ce ai de făcut acum

- • Gândește-te pentru o clipă unde te încadrezi în Matricea Manipulării. Folosești produsul sau serviciul tău? El influențează oamenii să aibă comportamente pozitive sau negative? Cum te face să te simți? Întreabă-te dacă ești mândru de modul în care influențezi comportamentul altora.

****** Termen apărut în Marea Britanie în perioada anilor 1960, cu referire la un sistem de vacanță devenit popular după cel de-al Doilea Război Mondial, în care cei care foloseau o casă de vacanță nu deveneau proprietarii ei, ci aveau posibilitatea, contra cost, de a o folosi cu rândul, pe o perioadă determinată (n.ed.)

******* Companie fondată în 1963 la New York ce pune la dispoziția clienților un program menit să-i ajute să piardă în greutate prin formarea unor obiceiuri de alimentație sănătoase. În

în colivii pe care minerii îi luau cu ei pe

vremuri în minele se ocupă de m arte ting şi

designul de produs pentru a :

**7. STUDIUDE CAZ: APLIC AŢIA BIBLE**

instrumentele din această carte pentru a îmbunătăţi
vieţile altora. Te-am încurajat ca munca ta să aibă
un ţel, care să îţi ofere un scop şi care să te ajute să
cultivi un scop şi pentru alţii. Nu e doar un
imperativ moral, e şi o bună practică în aficeri.
Cei mai apreciaţi antreprenori sunt mânaţi de un
scop, o viziune a unui bine suprem care îi
determină să progreseze. Conducerea startup-urilor
necesită ibarte multă muncă şi doar cele mai
norocoase persevorează înainte de a avea succes.
Dacă clădeşti o companie doar pentru a avea iaimă
sau avere, probabil că nu vei găsi nici una, nici alta.
Însă dacă clădeşti cu un scop, nu vei putea da greş.
Modelul Capcanei este un cadru bazat pe psihologia
umană şi pe o examinare
înţelegi modelul şi psihologia din spatele motivului
pentru care ficem ceea ce ficem, hai să studiem
cum se îmbină toate într-una dintre cele mai
populare aplicaţii din lume. Nu contează dacă eşti
de acord cu misiunea aplicaţiei descrise mai jos.
Scopul acestei lecţii este să analizăm metoda prin
care o companie din domeniul tehnologiei a creat o
obişnuinţă a utilizatorilor, rămânând în acelaşi timp
fidelă obiectivului moral al fondatorului.
Rar se întâmplă ca o aplicaţie să aibă puterea de a
fiice pe cineva să nu intre într-un club de striptease.
Dar potrivit lui Bobbv Gruenewald. directorul
cu reputaţie proastă, când, dintr-odată, parcă din
ceruri, a primit o notificare pe telefonul său.
„Dumnezeu încearcă să îmi spună ceva" şi-a amintit
Gruenewald că a spus utilizatorul. „Tocmai ce am

intrat într-un club de striptease - şi Doamne- Biblia tocmai mi-a trimis un mesaj!".
în iulie 2013, YouVersion a anunţat o piatră de hotar monumentală pentru
tehnologiei. Aplicaţia, numită simplu „Bible" (Biblia) a fost descărcată pe mai bine de 100 de milioane de dispozitive şi numărul acestora este în creştere.[2]
În medie, 66 000 de oameni deschid aplicaţia în fiecare secundă - şi uneori predicatorii din toată lumea le spun membrilor congregaţiei să „îşi scoată Biblia sau aplicaţia YouVersion. Şi observăm o ascensiune uriaşă".
Piaţa pentru aplicaţii religioase are o concurenţă aprigă. Rezultatele căutării după cuvântul „Biblie" în App Store de la Apple arată 5 185 de rezultate.
Dar dintre toate opţiunile, Bible YouVersion pare să fie varianta preferată, poziţionându-se în vârful listei şi lăudându-se cu peste 641 000 de evaluări.
Cum a ajuns YouVersion să domine „cuvântul Domnului" în variantă digitală? Se dovedeşte că în spatele succesului aplicaţiei e mult mai mult decât simplul zel misionar. Reprezintă un studiu de caz despre cum tehnologia poate schimba comportamentul, unind principiile psiholoaiei consumatorului cu cele
Potrivit experţilor din domeniu, aplicaţia Bible YouVersion ar putea valora enorm de mult. Jules Maltz, partener general la Institutional Venture Partners,
de milioane de dolari sau mai mult".
Maltz ar trebui să fie destul de priceput. Firma lui a anunţat o investiţie într-o altă aplicaţie care încă nu genera venit, Snapchat, la o altă evaluare de 800 de milioane, în iulie 2013.[126] Maltz justifică preţul indicând evaluările per utilizator ale altor companii din domeniul tehnologiei, cum ar fi Facebook, investite cu mult înainte de a scoate profit. Maltz a adăugat rapid: „Fireşte, acest lucru presupune ca aceasta companie poate aenera bani prin intermediul publicităţii".

**Despre începuturi**

Gruenewald este un bărbat iute la minte şi la vorbă. în timpul conversaţiei
de câte ori îi apăreau pe ecran date relevante. în timp ce Gruenewald predică întruna despre cele mai bune practici de dezvoltare ale aplicaţiilor mobile, simt
ce a învăţat în timp ce-şi crea aplicaţia. Recită cifre de păstrare a clienţilor cu aceeaşi vervă cu care îmi imaginez că ar putea să recite din Evanghelie.
„Spre deosebire de alte companii, când am început, noi nu cream o replică a de oricine, în fiecare zi", spune Gruenewald, atribuind o mare parte a succesului acestei aplicaţii preocupării neobosite de a crea cititori obişnuiţi ai Bibliei. Succesul aplicaţiei Bible constă în limbajul fcrmării obişnuinţelor, care de obicei este întâlnit în manualele de psihologie. „Imboldurile", „comportamentele" şi „recompensele" comuniunii cu Domnul sunt marcate prin liniuţe şi gata să fie discutate.
„Ghidurile pentru studiul Bibliei nu sunt ceva nou", spune Gruenewald. „Oamenii le fcloseau cu mult înainte să apărem noi, cu hârtia şi creionul". Dar studiu pe mobil.
De fiipt, prima versiune a aplicaţiei YouVersion nu a fost deloc mobilă. „La
nu i-a atras pe oameni către Biblie. Asta până când am încercat o versiune pe mobil şi am observat o diferenţă în comportamentul oamenilor, inclusiv în cazul
Nu e surprinzător. Modelul comportamental Fogg (capitolul trei) observă că, pentru ca o acţiune să aibă loc, utilizatorii trebuie să primească un trigger, să fie destul de motivaţi şi să aibă posibilitatea de a realiza acea acţiune. Dacă oricare dintre aceste elemente lipseşte sau nu este adecvat în momentul în care apare triggerul, acţiunea nu va avea loc.
Omniprezenţa aplicaţiei Bible o fiice mult mai accesibilă decât site-ul său predecesor, dându-le utilizatorilor posibilitatea de a deschide aplicaţia mobilă atunci când sunt îndemnaţi de indicaţiile pastorului sau atunci când se simt inspiraţi în alte momente pe parcursul zilei. LTilizatorii săi o iau cu

ei peste tot, citind Scripturile chiar şi în locurile cele mai puţin sfinte. Compania a dezvăluit că 18% dintre cititori declară că fclosesc aplicaţia Bible în baie.[12]

**Cum s ă formezi o obişnuinţă dumnezeias că**

Gruenewald recunoaşte că aplicaţia Bible s-a bucurat de norocul de a fi printre primele de acest gen, la geneza App Store, în 2008. Pentru a profita de nou înfiinţatul App Store, Gruenewald şi-a transibrmat rapid site-ul într-o aplicaţie mobilă, optimizată pentru lectură. Aplicaţia a prins fluxul în creştere, dar în

Gruenewald spune că acela a fost momentul în care a implementat un plan -

selecţia ei de peste 400 de planuri de lectură - un fel de scurte slujbe religioase pe iTunes, care se adresează unui public cu diverse gusturi, probleme şi limbi de utilizare. Dat fiind interesul meu personal şi cercetarea în domeniul tehnologiilor ce creează obişnuinţă, am hotărât să încep şi eu un plan de lectură a Bibliei. Mi se părea potrivit planul intitulat „Dependenţe".

Pentru cei care nu şi-au format încă o rutină de a studia Biblia, planurile de lectură oferă organizare şi îndrumare. „Anumite secţiuni ale Bibliei pot fi dificil de parcurs pentru unii oameni", recunoaşte Gruenewald. „Oferindu-le planuri de lectură cu diferite pasaje scurte din Biblie în fiecare zi. îi ajutăm [pe cititori] să nu renunţe".

Aplicaţia împarte şi pune în ordine textul, separându-l în pasaje scurte, împărţind lecturile în porţii digerabile de cumînecătură, de mărimea anaiurei, aplicaţia îi fiice pe cititori să se concentreze asupra sarcinii mărunte din prezent, evitând în acelaşi timp sentimentul de intimidare, la gândul că au de citit

**Triggeri sfinţi**

în urma celor cinci ani de teste şi de ajustări, echipa lui Gruenewald a descoperit ce funcţionează mai bine. Astăzi, planurile de lectură ale aplicaţiei

Bible sunt acordate cu o perfecţiune imaculată şi
Grunewald a aflat că Secvenţa utilizării are o
importanţă capitală. „întotdeauna ne-am concentrat
pe lectura zilnică. întreaga
Pentru a-i fiice pe utilizatori să deschidă aplicaţia în
fiecare zi, Gruenewald se asigură că trimite
imbolduri eficiente - aşa cum e notificarea trimisă
păcătosului din clubul de striptease. însă
Gruenewald recunoaşte că a dat întâmplător peste
câţiva triggeri foarte eficienţi. „La început am fost
foarte îngrijoraţi când trimiteam oamenilor
notificări. Nu voiam să se simtă prea deranjaţi".
Pentru a testa cât de grea era crucea pe care
utilizatorii erau dispuşi să o poarte, Gruenewald s-a
hotărât să desfăşoare un experiment. „De Crăciun
le-am trimis oamenilor un mesaj din partea
aplicaţiei. Doar o urare de «Crăciun fericit» în
diverse limbi". Echipa era pregătită să primească
veşti din partea utilizatorilor nemulţumiţi, pe care
mesajul îi enervase. „Ne era teamă că oamenii au
făcut fotografii ale notificării de pe telefoanele lor şi
au început să le distribuie pe Instagram, pe Twitter
şi pe Facebook. Li s-a părut că primiseră un mesaj
de la Dumnezeu". Astăzi, spune Gruenewald,
triggerii joacă un rol important în fiecare plan de
lectură.
trigger extern acceptat. Ea spune simplu: „Nu uita
să îţi citeşti planul de lectură despre Dependenţe".
în mod ironic, dependenţa de care încerc să mă
vindec este cea de gadget-urile digitale, dar, la
naiba, am să ic o abatere de la regulile de
abstinenţă, doar de data asta.
în cazul în care evit cumva primul mesaj, o insignă
roşie aflată deasupra unei icoane mici cu Sfinta
Biblie îmi dă din nou un imbold. Dacă uit să încep
prima
plan diferit, mai puţin dificil. Am şi opţiunea de a
primi versete pe e-mail. Şi dacă uit şi ratez câteva
zile, un alt e-mail îmi reaminteşte să revin pe cale
cea

Aplicaţia Bible vine şi cu un fel de congregaţie virtuală. Membrii site-ului au tendinţa de a-şi trimite unu altora cuvinte de încurajare, oferind **Şi** mai mulţi triggeri. Potrivit agentului de presă al companiei, „E-mailurile din partea comunităţii pot servi ca un impuls pentru a deschide aplicaţia". Aceşti triggeri externi care se bazează pe relaţii sunt peste tot în aplicaţia Bible şi sunt unul

**Binecuvântate fie datele**

Echipa lui Gruenewald analizează datele comportamentale adunate de la milioane de cititori pentru a înţelege mai bine ce îşi doresc utilizatorii care folosesc aplicaţia. „Avem o mulţime de date care sunt înregistrate în sistemul nostru", spune Gruenewald. Datele dezvăluie informaţii importante referitoare la ceea ce determină păstrarea utilizatorilor. In topul listei lucrurilor pe care le-au aflat este importanţa „uşurinţei de utilizare", care a fost menţionată pe parcursul discuţiei
Conform activităţii psihologilor, începând cu reprezentantul
gestaltismului--- Kurt Lewin şi până la cercetătorii din zilele noastre,
aplicaţia foloseşte principiul potrivit caruia. atunci cand acţiunea plănuită este
Cuvântului Domnului. De exemplu, pentru a face mai uşor de adoptat obişnuinţa de a utiliza aplicaţia Bible, utilizatorii care preferă să asculte în loc să citească pur şi simplu pot atinge un simbol pentru a reda un fişier audio, citit cu bravadă dramatică de însuşi Charlton Heston.""""
Gruenewald spune că datele sale au mai dezvăluit şi că schimbarea ordinii în care este citită Biblia, plasând secţiunile mai interesante în prima parte şi păstrând părţile mai plictisitoare pentru mai târziu, a crescut rata de citire în integralitate. în plus, planurile zilnice de lectură pentru nou-veniţi se rezumă la un simplu gând inspiraţional şi la câteva versete scurte. Ideea e să le prezinţi neofiţilor

ritualul timp de câteva minute în fiecare zi, până când rutina devine o parte a vieţii lor cotidiene.

**Recompense oferite de Domnul**

Gruenewald spune că legătura pe care oamenii o au cu Evanghelia fiice apel la sentimente profunde pe care trebuie „să le folosim în mod responsabil".

Cititorii care îşi formează obişnuinţa de a folosi aplicaţia apelează la ea nu doar atunci când văd o notificare pe telefcn, ci şi ori de câte ori se simt deprimaţi şi au nevoie de o modalitate de a-şi ridica moralul.

„Credem că Biblia este un mijloc prin care Dumnezeu ne vorbeşte", spune Gruenewald. „Când oamenii văd un verset, ei văd înţelepciune sau un adevăr pe care îl pot aplica în viaţa lor sau într-o situaţie prin care trec". Scepticii ar putea numi acest lucru „validare subiectivă" şi psihologii îl numesc „efectul Forer", dar, pentru cei credincioşi, el echivalează cu o comunicare personală cu Dumnezeu.

După ce am deschis aplicaţia Bible, am găsit un verset special selectat pe tema „Dependenţelor", care îmi era adresat. Cu doar două atingeri citesc 1 Tesalonicieni 5:11- o încurajare pentru cei care sunt „Fii ai zilei", care îi
ajută pe cititori să se simtă mai bine.
variabilitate. „O femeie stătea treză până după miezul nopţii ca să vadă ce verset primea pentru ziua următoare", spune Gruenewald. Incertitudinea - în acest caz,
Cât despre recompensa mea, după ce mi-am terminat versetul, am primit o
calendarul planului meu de lectură a apărut un altul. Dacă aş sări peste o zi ar însemna să rup lanţul zilelor bifite, tactică ce întrebuinţează ceea ce psihologii numesc „efectul de progres investit"- care este folosită şi de către creatorii de jocuri video pentru a încuraja progresul.

Deşi planurile de lectură ale aplicaţiei Bible reuşesc cu succes să creeze obişnuinţă, ele nu sunt potrivite pentru toată lumea. De fipt, Gruenewald relatează

că majoritatea utilizatorilor au descărcat aplicaţia, dar nu şi-au
urmeze niciun plan, optând în schimb să folosească aplicaţia ca înlocuitor pentru Bibliile lor în versiunea imprimată. însă lui Gruenewald îi convine de minune când aplicaţia este folosită în acest mod. Chiar şi cititorii care nu îşi fie un cont îl ajută să dezvolte aplicaţia. De fipt, reţelele sociale sunt pline cu 200 000 de articole distribuite din aplicaţie la fiecare 24 de ore.
întâmpină cititorii în prima zi. Sub el, pe un buton mare Şi albastru scrie: „Distribuiţi versetul zilei". Cu un singur clic, versetul zilei este trâmbiţat pe Facebook sau Twitter.
Factorii cauzali care explică citirea recentă a Scripturilor nu au fost studiaţi pe larg. Totuşi, un motiv ar putea fi recompensa de a te înălţişa într-o lumină
Harvard intitulată „Dezvăluirea informaţiilor despre sine este ea însăşi plină de satisficţii" a descoperit că această acţiune „implică mecanisme neuronale şi cognitive asociate cu recompensa ."'I De fipt, împărtăşirea aduce o senzaţie atât
Există multe oportunităţi pentru a distribui versete din aplicaţia Bible, dar
în mediul online, ci în cel bisericesc - adică în stranele în care stau unul lângă altul cei care merg săptămânal la biserică.
„Oamenii vorbesc despre aplicaţie, pentru că o folosesc în timp ce sunt înconjuraţi de alţi oameni care întreabă despre ea", spune Gruenewald.
Aplicaţia **cele mai multe Şanse ca oamenii să o recomande prin viu grai.**
YouVersion le permite liderilor religioşi să îşi introducă predicile în aplicaţie, astfel încât membru congregaţiei lor să le poată urmări în timp real - capitol, verset şi pasaj - toate fără a fi nevoie să întoarcă vreo pagină. Odată ce reprezentantul bisericii e captivat de aplicaţie, cei din congregaţie îl vor urma cu siguranţă.

Faptul că aplicaţia Bible este folosită la biserică nu doar că duce la dezvoltarea ei, dar creează şi un ataşament. De fiecare dată când utilizatorii subliniază un verset, adaugă un comentariu, adaugă la iavorite sau distribuie din aplicaţie, ei
După cum am descris într-un capitol precedent, Dan Ariely şi Michael Norton au arătat efectul pe care micile eforturi îl au asupra modului în care oamenii evaluează diverse produse. Acest „efect IKEA" ilustrează legătura dintre efcrtul depus şi valoarea percepută.
Este lesne de înţeles de ce, cu cât cititorii depun mai mult efort pentru a utiliza aplicaţia Bible, sub forma unor mici investiţii, cu atât mai mult ea devine un repertoriu care monitorizează veneraţia lor din trecut. Asemenea unei cărţi cu colţurile paginilor îndoite, plină de înţelepciune şi de informaţii măzgălite, aplicaţia devine un bun de preţ la care nu e uşor să renunţi. Cu cât cititorii folosesc mai mult aplicaţia Bible, cu atât ea devine mai valoroasă pentru ei. Trecerea la o Biblie digitală diferită - Doamne fereşte - devine mult mai puţin
extrag) din aplicaţie, asigurând în continuare dominaţia YouVersion.

# Gruenewald afirmă că el nu se află în competiţie cu nimeni, dar

recită din când în când categoriile din App Store în care aplicaţia sa deţine o poziţie înaltă. Locul aplicaţiei sale în fruntea clasamentelor pare sigur, acum că ea a trecut de 100 de milioane

de instalări. Dar Gruenewald plănuieşte să continue să analizeze terabiţii de date în căutarea unor noi metode de a creşte accesul la aplicaţia lui şi pentru a fiice ca versiunea lui a Bibliei să creeze

şi mai multă
obişnuinţă.
Pentru zecile
sale de milioane
de utilizatori,
aplicaţia lui
Gruenewald este
un dar de l

a

**De ținut minte și de dat mai departe**

- • Aplicația Bible era mult mai puțin captivantă ca site pentru desktop. Interfața mobilă a sporit accesibilitatea și utilizarea, fiimizând triggeri frecvenți.
- • Aplicația Bible crește capacitatea utilizatorilor de a acționa, aducând în prim plan conținut interesant și fiimizând o alternativă în varianta audio.
- • Prin împărțirea versetelor în pasaje scurte, utilizatorilor li se pare mai ușor să citească Biblia zilnic. Faptul că nu știu care va fi următorul verset adaugă o recompensă variabilă.
- • Fiecare notiță, fiecare adăugare la favorite și fiecare subliniere stochează în aplicație date (și valoare), fiicându-i pe utilizatori și mai fideli.

******** Școală de psihologie din sec. XX care a furnizat fundamentele studiului modern al percepției.

******** Charlton Heston, pe numele real John Charles Carter, (n 4 octombrie 1923 - d. 5 aprilie 2008 Beverly Hills) a fost un actor american de film, cunoscut în special pentru rolurile sale de dur. A jucat în filme ca Cele zece porunci (1956) și Viața lui Iisus (1965).

**8. TESTAREA OBIŞNUINŢELOR SI CUM SĂ GĂSESTI OPORTUNITĂŢI PENTRU FORMAREA LOR**

că ideea ta va trece prin cele patru fize ale modelului te va ajuta să descoperi care sunt eventualele slăbiciuni ale produsului tău, în ce privește fcrmarea obișnuințelor.

Triggerul intern al utilizatorilor tăi îi îndeamnă frecvent la acțiune? Triggerul satisfice nevoia utilizatorilor tăi, ficându-i în același timp să își doarească mai mult? Utilizatorii tăi învestesc puțin efcrt în fclosirea produsului, stocând valoare pentru a îmbunătăți experiența odată cu fclosirea și pregătind următorul

Odată ce identifici care este etapa în care tehnica ta poate fi îmbunătățită, te

cea mai mare nevoie de ele.

**Testarea obiceiurilor**

Dacă urmăreşti secţiunile „Ce ai de ficut acum“ din capitolele precedente ar trebui să ai destule informaţii pentru a fice prototipul produsului tau. Insa nu
utilizatorilor este adesea mai uşor de zis decât de ficut. Procesul dezvoltării unor tehnologii de succes ce creează obişnuinţă necesită răbdare şi perseverenţă. Modelul Capcanei poate fi atât un instrument fclositor pentru eliminarea ideilor
a identifica dacă produsele existente pot fi îmbunătăţite. Totuşi, după ce designeni fcrmulează noi ipoteze, nu se poate şti care dintre ele vor funcţiona
Crearea unui produs ce fcrmează obişnuinţă este un proces repetat şi presupune să analizezi comportamentul utilizatorilor şi să experimentezi continuu. Cum poţi pune în aplicare conceptele din această carte pentru a măsura eficacitatea produsului tău de a crea obişnuinţe pentru utilizatori?
succes companii ce formează obişnuinţe din zilele noastre, am distilat acest proces în ceea ce eu numesc „Testarea obiceiurilor“. Este un proces inspirat de
metoda creează-măsoară-învaţă, promovată de mişcarea lean startup----------
.
Testarea obiceiurilor oferă informaţii **Şi** date practice pentru a inspira desienul produselor ce creează obişnuinţe. Te ajută să clarifici cine sunt utilizatorii pasionaţi de produsul tău, ce componente ale produsului tău creează obişnuinţe (dacă acestea există) şi motivul pentru care acele aspecte ale produsului schimbă
Testarea obiceiurilor nu necesită întotdeauna să ai un produs real; totuşi, poate fi dificil să tragi concluzii clare în lipsa unei viziuni de ansamblu a modului în care oamenii îţi folosesc sistemul.

Următorii pași presupun că ai un produs, utilizatori și date semnificative pe care le vei analiza.

**Pasul 1: Identifică**

întrebarea inițială pentru Testarea obiceiurilor este „Cine sunt utilizatorii **cu atât sunt mai multe Șanse să formezi o obișnuință a utilizatorilor.**

începe prin a defini ce înseamnă un utilizator fidel. Cât de des „ar trebui" folosit produsul? Răspunsul la această întrebare este foarte important și îți poate schimba considerabil perspectiva. Datele altor produse sau soluții similare care au fost ficute publice te pot ajuta să îți definești utilizatorii și obiectivele asumate. Dacă datele nu sunt disponibile, trebuie iăcute presupuneri

Dacă creezi o aplicație pentru o rețea socială ca Twitter sau Instagram, ar

pe zi. Pe de altă parte, nu ar trebui să te aștepți ca utilizatorii unui site cu recomandan de filme, ca Rotten Tomatoes, să te viziteze mai mult de o dată sau de două ori pe săptămână (deoarece vizitele lor vor veni după ce au văzut un film

de agresivă care ține seama doar de super-utilizatori; cauți o estimare realistă pentru a verifica cât de des vor interacționa utilizatorii tipici cu produsul tău.

Odată ce știi cât de des *ar trebui* ca utilizatorii să îți folosească produsul, cercetează cifiele **Și** identifică câți utilizatori corespund acestui prag **Și** din ce intermediul unor viitoare utilizări repetate ale produsului.

**Pasul 2: Codifică**

Să sperăm că ai identificat câțiva utilizatori care îndeplinesc criteriile unor utilizatori obișnuiți. Dar câți utilizatori sunt suficient de mulți? Regula mea

mai ridicată pentru ca afiicerea ta să fie sustenabilă, acesta este un bun criteriu

Totuși, dacă cel puțin cinci procente dintre utilizatori nu consideră că produsul tău este destul de valoros pentru a fi folosit, așa cum ai prezis tu că îl vor considera, s-ar putea să ai o problemă. Fie ai

identificat greşit utilizatorii, fie produsul tău trebuie regândit. însă dacă ai depăşit acel obstacol şi ţi-ai identificat utilizatorii obişnuiţi, următorul pas este să codifici paşii pe care i-au iăcut folosindu-ţi produsul, pentru a înţelege ce anume i-a captivat. Utilizatorii vor interacţiona cu produsul tău în moduri uşor diferite. Chiar dacă ai un flux standard de utilizatori, modul în care aceştia au contact cu produsul creează o amprentă unică. Motivaţia utilizatorilor, deciziile pe care ei le iau atunci când se înregistrează şi numărul de prieteni care folosesc serviciul sunt doar câteva dintre comportamentele care ajută la crearea unui tipar distinct. Analizează datele pentru a determina dacă apar similitudini. Cauţi o „Cale a Obişnuinţei" - o serie de acţiuni similare, împărtăşite de cei mai loiali utilizatori

De exemplu, la începuturile lui, Twitter a descoperit că odată ce membrii noi urmăreau alţi 30 de membri, ajungeau la un punct critic care iăcea să crească în mod dramatic Şansele ca ei să folosească site-ul în continuare.[13]! Fiecare produs are un set diferit de acţiuni pe care utilizatorii devotaţi le întreprind; pentru a îndeplini obiectivul de a găsi Calea Obişnuinţei trebuie să determini care dintre aceşti paşi este esenţial pentru a crea utilizatori fideli, astfel încât să poţi modifica experienţa pentru a încuraja acest comportament.

**Pasul 3: Modifică**

înarmat cu informaţii noi- e timpul sa iti analizezi din nou produsul Si sa identifici metode de a-i împinge pe noii utilizatori pe aceeaşi Cale a Obişnuinţei pe care au apucat-o cei pasionaţi. Acest lucru ar putea include o actualizare a procesului prin care se înregistrează, schimbări de conţinut, înlăturarea unor folosit informaţiile dobândite la pasul anterior pentru a-şi modifica procesul de înregistrare, încurajând nou utilizatori să înceapă imediat să îi urmărească pe ceilalţi.

Testarea obiceiurilor este un proces continuu pe care îl poţi pune în aplicare la

utilizatorilor obişnuiţi ar trebui să îţi arate modul în care evoluează produsele şi se îmbunătăţesc.

**Cum să descoperi oportunităţi de formare a obiceiurilor**

Procesul de Testare a obiceiurilor necesită ca designerul de produs să aibă un produs existent pe care să îl testeze. Însă de unde te-ai putea inspira pentru a găsi experienţe cu potenţial de formare a obişnuinţelor, perfecte pentru noi soluţii tehnologice?

Când vine vorba de dezvoltarea unor produse noi, nu există garanţii. Odată cu crearea unui produs atrăgător, aşa cum este el descris în această carte, startup- urile trebuie să găsească şi o modalitate de a genera bani şi de a creşte. Deşi această carte nu se ocupă de modelele de aiaceri ce produc valoare suplimentară pentru clienţi sau de metodele de achiziţie profitabilă a clienţilor, ambele sunt componente necesare ale oricărei afiiceri de succes. Pentru ca o companie să aibă succes, e nevoie de câteva lucruri care să meargă bine, iar fcrmarea obişnuinţelor utilizatorilor este doar unul dintre ele. Aşa cum am văzut în capitolul Şase, să fii „fiicilitator" nu e doar un imperativ moral, dar constituie şi o mai bună practică de afiiceri.

Crearea unui produs pe care designerul îl foloseşte şi despre care crede că îmbunătăţeşte viaţa oamenilor din punct de vedere material creşte Şansele de a produce ceva ce oamenii îşi doresc. Prin urmare, primul loc în care antreprenorul ori designerul trebuie să

produse care corespund nevoilor lor: „în loc să te întrebi „ce problemă ar trebui

Examinarea propriilor tale nevoi poate duce la descoperiri remarcabile şi la postarea de actualizări pe reţelele sociale, a fost inspirat de observaţiile remarcabile ale fondatorului asupra propriului comportament.

oameni.[132] Fondatorul său, Joel Gascoigne, a descris într-un interviu cum a luat

ce am folosit Twitter cam un an şi jumătate. Începusem să distribui link-uri către postări pe blog

şi citate care mi se păreau pline de inspiraţie şi am descoperit că urmăritorilor mei le plăcea foarte tare acest gen tweet-uri. Aveam
distribui mai des acest gen de conţinut, deoarece conversaţiile iniţiate îmi permiteau să intru în contact cu nişte oameni extraordinar de deştepţi şi de
Gascoigne continuă: „Aşadar, urmându-mi obiectivul de a distribui mai multe postări pe blog şi mai multe citate, am început să iac acest lucru manual. Mi-am dat repede seama că ar ii mult mai eficient să programez aceste tweet-uri pe viitor, aşa că am început să folosesc câteva programe-client disponibile pentru Twitter pentru a fiice acest lucru. Dificultatea principală peste care am dat aici era că trebuia să aleg data şi momentul exact pentru tweet şi în realitate tot ce voiam eu să iac era să postez „de cinci ori pe zi". Nu doream decât ca tweet-urile să fie difiizate astfel încât să nu le distribui pe toate în acelaşi timp, atunci când îmi ficeam lectura zilnică. O vreme am fclosit un carneţel şi am urmărit când aveam programate tweet-uri, pentru a putea încerca să le postez de cinci ori pe zi. Acest lucru a devenit destul de greoi şi aşa s-a născut ideea mea: \foiam ca programarea tweet-urilor „de x ori pe zi" să fie la fel de uşoară ca postarea lor regulată".
Povestea lui Gascoigne este un exemplu clasic al unui fcndator care a găsit el însuşi o soluţie pentru nevoia cu care se confrunta. Folosind soluţiile existente,
identificat care erau paşii care puteau fi înlăturaţi din alte produse pe care le-a fclosit şi a creat o cale mai simplă pentru a obţine rezultatul dorit.
fcrmează obişnuinţă. Când îţi vezi de activitatea zilnică, întreabă-te despre motivul pentru care fiici sau nu anumite lucruri şi în ce mod ar putea fi mai
Observarea propriului tau comportament poate inspira următorul produs ce formează obişnuinţă sau poate inspira o îmbunătăţire inovatoare pentru o soluţie existentă. Mai jos vei găsi alte terenuri

propice pentru oportunităţi de inovare - eandeste-te la ele ca la mste scurtaturi pentru a descoperi comportamente existente, perfecte pentru dezvoltarea unei alaceri de succes bazate pe formarea de

**Comportamente în formare**

Uneori, tehnologiile ce par să satisfacă o nişă a populaţiei vor deveni principalele tehnologii utilizate. Comportamentele care încep cu un grup mic de utilizatori se pot extinde la o populaţie mai largă, dar numai dacă satisfac o nevoie generală. Cu toate acestea, feptul că tehnologia este folosită iniţial doar
desconsiderând adevăratul potenţial al produsului. Un număr uluitor de invenţii ce au schimbat lumea au fost etichetate ca fiind nişte simple ciudăţenii cu un fiirmec comercial limitat. Aparatul de fotografiat Brownie al lui George Eastman, prevăzut cu o rolă de film, la un preţ de doar 1 dolar a fost iniţial lansat pe piaţă ca jucărie pentru copii.[1] Fotografii din
jucărioară ieftină.

Şi invenţia telefcnului a fost desconsiderată la început. Sir William Preece, inginerul-Şef de la Poşta Britanică a rostit celebrele cuvinte: „Americanii au nevoie de telefon, dar noi nu. Avem destui mesageri la dispoziţie".[2]

În 1911, Ferdinánd Foch, viitorul comandant Şef al armatelor aliate din al Doilea Războiu Mondial a spus. „Avioanele sunt nişte jucării interesante, dar nu

în 1957, redactorul pentru cărţile de afaceri de la

editura Prentice Hali i-a spus nu va rezista până la

finele anului".

critici cu privire la incapacitatea lor de a capta interesul maselor. În 1995, Clifford Stoll a scris un articol în *Newsweek* intitulat „Internetül? Pfiii!" în care a declarat: „Adevărul este că nicio bază de date online nu va înlocui ziarul tău pe internet. Mda, vezi să nu."[1]
dispar greu şi putini oameni au capacitatea de predictie pentru a vedea cum le vor schimba în cele din urmă inovaţiile rutina zilnică. Totuşi, observându-i pe primii utilizatori ai unui produs care Şi-au dezvoltat deja comportamente în formare, antreprenorii Şi designeni pot găsi cazurile de utilizare de nişă ce pot deveni utilizatori în masă.
De exemplu, la începuturile lui, Facebook a fost folosit doar de către studenţii de la Harvard. Serviciul imita un comportament oilline cunoscut tuturor studenţilor din acea vreme: Răsfoirea unui album tipărit cu chipuri şi profiluri de studenţi. După ce a devenit cunoscut la Harvard, Facebook s-a dezvoltat şi în alte instituţii Şcolare din Ivy League şi apoi, în rândul studenţilor din întreaga ţară. Au urmat apoi puştii de liceu şi mai târau angajaţii unor companii de elită. în sfârşit, în septembrie 2006, Facebook s-a deschis către toată lumea. Astăzi, Facebook este folosit de peste un miliard de oameni. Ceea ce a început într-un campus ca un comportament în formare a devenit un fenomen global ce satisfiice nevoia umană fundamentală de conexiune cu alţii.
După cum am discutat mai devreme în carte, multe tehnologii ce formează obişnuinţe debutează ca „vitamine"- produse pe care e bine să le ai şi care, cu timpul, devin „calmante" pe care trebuie să le ai, alinând o nevoie sau o durere. Este impresionant că atât de multe tehnologii şi companii inovatoare, de la avioane, până la Airbnb au fost desconsiderate de critici ca fiind jucării sau pieţe de nişă. Căutarea comportamentelor în formare în rândul primilor utilizatori poate descoperi adesea oportunităţi valoroase pentru o nouă aiacere.

**Cum s ă facilitezi tehnologiile**

Pentru Mike Maples Jr.. un investitor „super providenţial“ din Silicon Valley. tehnologia seamănă cu surfîngul pe valuri mari. în 2012, Maples a scris pe blogul său: „Din experienţa mea, cam la fiecare zece ani, asistăm la un val major
început ale valului internetului. Astăzi ne aflăm în fiiza de adoptare în masă a valului reţelelor sociale. Sunt obsedat de aceste valuri de tehnologie şi mi-am observate".

Maples crede că valurile tehnologice au loc după un tipar în trei fize: „încep
ficilitează formarea unui val mare. Pe măsură ce valul începe să se formeze, ficilitarea tehnologiilor Şi a platformelor creează baza pentru noi tipuri de aplicaţii, care iac ca valul ce se adună să ajungă la un număr mare de oameni şi să aibă o mare rată de adopţie din partea clienţilor. în cele din urmă, aceste valuri ajung în vârf şi se retrag, ficând loc pentru un nou val ce se adună şi care

Ar ii bine ca antreprenorii care sunt în căutare de oportunităţi sa reflecte la metafora lui Maples. Atunci când noile tehnologiile fie dintr-odată ca un comportament să devină mai uşor, apar noi posibilităţi. Adesea, crearea unei noi infrastructuri deschide modalităţi neprevăzute pentru ca alte acţiuni să devină mai simple sau mai satisficâtoare. De exemplu, internetul a fost posibil iniţial datorită infrastructurii comandate de Statele Unite din timpul Războiului Rece. Apoi, ficilitarea tehnologiilor precum modem-urile dial-up şi mai târziu conexiunile de mare viteză la internet a firnizat accesul la web. Şi, în sfirşit, HTML-ul, browser-ele web şi motoarele de căutare - din domeniul aplicaţiilor - au ficut posibilă navigarea pe World Wide Web. în fiecare etapă succesivă, prospere.

Identificarea domeniilor în care o tehnologie nouă fice mai rapidă, mai frecventă sau mai satisficâtoare trecerea ciclică prin Modelul Capcanei firnizează un

teren fertil pentru dezvoltarea unor noi produse ce formează obişnuinţe.

**Schimbarea interfeţei**

Schimbările tehnologice creează oportunităţi pentru a elabora noi capcane. Cu identificând modul în care schimbarea interacţiunilor utilizatorului poate crea

Ori de câte ori apare o schimbare radicală în modul în care oamenii interacţionează cu tehnologia, aşteaptă-te să găseşti o mulţime de oportunităţi acţiune scade, utilizarea tinde să crească exponenţial.

secrete comportamentale care au devenit vizibile datorită unei schimbări a interfeţei. Apple şi Microsofl au reuşit să iacă asta transfcrmând terminale greoaie în interfeţe grafice pentru utilizatori, accesibile consumatorilor convenţionali. Google a simplificat interfiiţa de căutare spre deosebire de cele ale competitorilor ca Yahoo! şi Lycos, care erau pline de reclame şi dificil de iblosit. Facebook şi Twitter au transfermat noi inibrmaţii despre comportament in înterfette care au

interfiţă a ficut ca o acţiune să devină mai uşoară şi a dezvăluit realităţi surprinzătoare despre comportamentele utilizatorilor.

Mai recent, Instagram şi Pinterest au valorificat informaţiile despre comportament cauzate de schimbările interfeţei. Capacitatea site-ului Pinterest de a crea o pânză cu multe imagini - utilizând ceea ce pe atunci erau schimbări de ultimă oră ale interfeţei - a scos la ivealâ noi informaţii despre capacitatea unui catalog online de a crea dependenţă. Pentru Instagram, schimbarea de interfaţă au constituit-o aparatele de fotografiat integrate în telefoanele inteligente. Instagram a descoperit că filtrele sale care utilizau un grad redus de tehnologizare ficeau ca fotografiile cu telefonul, de o calitate relativ slabă, să arate grozav. Dintr-odată a fost mai uSor sa iaci poze de calitate cu telefonul Si Instagram s-a folosit de informaţiile

descoperite recent pentru a recruta foarte mulţi utilizatori înverşunaţi. Şi în cazul Pinterest şi în cel al Instagram, echipe mici au generat o valoare uriaşă - nu pentru că au rezolvat provocări tehnice dificile, ci pentru că au găsit soluţii pentru probleme obişnuite care apar atunci când interacţionezi. La fel, ascensiunea rapidă a dispozitivelor mobile, inclusiv a tabletelor, a dat naştere unei noi revoluţii de schimbare a interfeţelor - şi unei noi generaţii de produse şi de servicii aflate la început de drum, proiectate în jurul nevoilor şi comportamentelor utilizatorilor mobili.

Pentru a descoperi cum se schimbă interfeţele, Paul Buchheit, partener la Y-Combinator, îi încurajează pe antreprenori să

„trăiască în viitor". [13]| O mulţime de schimbări ale interfeţei se află la o distanţă de doar câţiva ani. Tehnologii ce pot fi purtate, ca Google Glass, ochelarii pentru realitate virtuală Oculus Rifi şi

ceasul Pebble
promit să
schimbe modul
în care
utilizatorii
interacţionează
cu lumea reală şi
cu cea digitală.
Privind în viitor
pentru a anticipa
cum se vo

r

schimba interacţiile, designerii întreprinzători pot descoperi noi metode pentru a forma obişnuinţe utilizatorilor.

***

**De ţinut minte şi de dat mai departe**

- • Modelul Capcanei ajută designerii de produs să genereze un prototip iniţial pentru o tehnologie ce formează obişnuinţă. Ajută de asemenea la descoperirea unor eventuale slăbiciuni în potenţialul de formare a obişnuinţelor în cazul unui produs existent.
- • Odată ce un produs este creat, Testarea obiceiurilor te ajută să descoperi utilizatorii pasionaţi de produs, să găseşti elementele produsului ce creează obişnuinţă (dacă există) şi motivul pentru care acele aspecte ale produsului tău schimbă comportamentul utilizatorilor. Testarea obiceiurilor include trei paşi: identifică, codifică şi modifică.
- • Mai întâi, cercetează datele pentru a stabili cum se comportă oamenii şi cum folosesc produsul.
- • Apoi, codifică aceste descoperiri căutând utilizatori obişnuiţi. Pentru a genera ipoteze noi, studiază acţiunile şi căile pe care o apucă utilizatorii devotaţi.
- • În ultimul rând, modifică produsul pentru a influenţa mai mulţi utilizatori să urmeze aceeaşi cale ca şi utilizatorii obişnuiţi, apoi evaluează rezultatele şi continuă să modifici după cum este nevoie.
- • Observarea profundă a propriului comportament poate duce la noi informaţii şi la găsirea unor oportunităţi pentru produse ce creează obişnuinţă.
- • Identificarea domeniilor în care o nouă tehnologie face ca trecerea ciclică prin Modelul Capcanei să fie mai rapidă, mai frecventă sau mai satisfăcătoare, furnizează un teren fertil pentru dezvoltarea unor noi produse ce creează obişnuinţă.
- • Comportamentele în formare - comportamente noi pe care puţini oameni le văd sau le fac şi totuşi, în cele din urmă, îndeplinesc o nevoie a pieţei de masă - pot inspira în viitor oportunităţi inovatoare de formare a obişnuinţelor.

**Ce ai de făcut acum**

Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit la ultima secţiune „Ce ai de făcut acum" din capitolul cinci, pentru a realiza următoarele exerciţii:

• • Realizează o Testare a obiceiurilor, aşa

cum este ea descrisă în acest vor lua un angajament

pe termen lung.

săptămânii următoare, atunci când foloseşti produse de zi cu zi. întreabă-te:

• • Ce m-a motivat să iblosesc aceste produse? Am fost impulsionat din exterior sau prin mijloace interne?

• • Folosesc produsele aşa cum au fost proiectate?

oamenii ajung la ele. să îşi captiveze din nou utilizatorii prin triggeri suplimentari sau să îşi încurajeze utilizatorii să investească în

• • Discută cu trei oameni din aihra cercului tău social pentru a descoperi ce aplicaţii sunt plasate pe primul ecran de pe dispozitivele lor mobile. Cere-le să folosească aceste aplicaţii aşa cum ar fece-o în mod normal şi vezi dacă descoperi vreun comportament inutil sau în formare.

• • Găseşte cinci interfeţe noi care ar putea introduce oportunităţi sau ameninţări pentru aiăcerea ta.

**ANEXĂ ŞI ACUM?**

Te rog să-ţi fiici puţin timp pentru a scrie o recenzie a cărţii pe Amazon (http://www.amazon.com/dp/B00HJ4A43S) şi pe Goodreads (http://goo.gl/LTBHeLY).

De asemenea, citeşte blogul meu (NirAndFar.com) pentru a afla mai multe

în cele din urmă, te rog să trimiţi întrebările, comentariile, modificările sau feedback-ul la: nirtanirandfir.com.

**DESPRE AUTORI**

**Nir Eyal** scrie, oferă consultanță și predă despre modul în care interferează psihologia, tehnologia și afacerile. Este consultant pentru câteva startup-uri din Bay Area, firme cu capital de risc și incubatoare de afaceri. Din 2003, Nir Eyal a fondat două companii în domeniul tehnologiei. Cel mai recent startup al său a primit finanțare cu capital de risc din partea fondului de investiții Kleiner Perkins Caufield & Byers. Nir a ținut prelegeri la Stanford Graduate School of Business și la Hasso Plattner Institute of Design de la Stanford. Scrierile sale apar în *The Atlantic*, *Harvard Business Review*, *Forbes*, *Psychology Today*, pe TechCrunch și pe blogul său, NirAndFar.com. Nir a urmat cursuri la Stanford Graduate School of Business și la Emory University.

**Ryan Hoover** este scriitor și observator al tendințelor produselor, al dezvoltării lor și al design-ului de comportament, având articole publicate în *Forbes*, *Fast Company*, The Next Web și PandoDaily. Ryan a fost director de produs la

**MULȚUMIRI**

Dacă voi ii întrebat vreodată: „Care a fost cel mai surprinzător lucru pe care l-ai cercetare sau la exemplele unor companii despre care ai citit. Deși am fost captivat de acest subiect timp de mai bine de doi ani și jumătate, nu poate exista decât un singur răspuns la această întrebare: N-am știut niciodată cât de generoși pot fi oamenii. Port o deosebită recunoștință următorilor oameni. Această carte chiar nu ar fi fost posibilă iară ajutorul lor.

Michelle Ahronovitz, Stephen Anderson, Dan Ariely, Jess Bachman, Gil Ben-Artzy, Laura Bergheim, Michal Bortnik, Vlada Bortnik. Jonathan Bolden, Ramsay Brown, Tim Chang, James Cham, Andrew Chen, Sangeet Paul Choudary, Steve Corcoran, Alex Cowan, John Dailey, Tanna Drapkin, Karen Dulski, Scott Dunlap, Eric Eldon, Josh Elman, Jasmine Eyal, Monique Eyal, Ofir Eyal. Omer Eyal. Ronit Eyal. Victor Eyal. Andrew Feiler. Christy Fletcher. BJ Fogg. Janice Fraser. Jason Fraser. Shuly Galili. Ben Gardner. Kelly Greenwood. Bobby Greunwald. Jonathan Guerrera. Austin Gunter. Steph Habif Leslie Harlson. Stephen Houghton. Jason Hreha. Gabriela Fromis. Peter Jackson. Noah Kagan. Dave Kashen. Amy Jo Kim. John Kim. Michael Kim. David King. Thomas Kjemperud. Tristan Kromer. Rok

Krulec. Michal Levin. Jonathan Libov. lui Chuck Longanecker Ş; *echipei de la* Digital Telepathy. Jennifer Lu. Wayne Lue. Jules Maltz. Zack Marom. Dave McClure. Kelly McGonigal. Sarah Melnyk. lui Oreon. lui Mounter *şi echipei de la* MomentCo.com. Matt Mullenweg. Yash Nelapati. David Ngo. Thomas O'Dufiy. Max Ogles. Amy O'Leary. Line Oma. Alex Osterwalder. Trevor Owens. Brett Redinger. Sharbani Roy. Gretchen Rubin. Lisa Rutherford. Kate Rutter. Paul Sas. Todd Sattersten. Travis Sentell. Bhavin Shah. Hiten Shah. Jason Shen. Baba Shiv. Paul Singh. Katja Spreckelmeyer. Jon Stone. Nisha Sudarsanam, Lvdia Sugarman. Tim Sullivan. Tracey Sullivan. Guy Vincent. Jeff Waldstreicher, Charles Wang. AnneMarie Ward. Stephen Wendell. Mark Williamson. David Wolfe. Colin Zhu. Gabe Zichermann.
Mai sunt doi oameni care merită in mod deosebit să fie menţionaţi. în primul rând, Ryan Hoover, autorul colaborator, a avut un rol esenţial, ajutându-mă să transform ceea ce era un amestec de postări pe blog şi de fiagmente de scrieri într-o singură carte. Dăruirea sa fiită de acest proiect, talentul de scriitor şi perseverenţa lui stăruitoare a iăcut ca ideea acestei cărţi să devină realitate. Sunt sigur că se vor mai auzi mult mai multe despre Ryan în anii ce vor urma şi mă simt norocos că am lucrat cu el la începutul carierei sale.
Apoi, această carte îi este dedicată soţiei mele, Julie Li-Eyal. Julie m-a ajutat din toate punctele de vedere, de la sarcinile practice (cum ar ii schiţarea copertei cărţii şi a prezentării) şi până la a servi drept cutie de rezonanţă în timpul momentelor bune şi ale celor proaste din procesul de scriere. Totuşi, dintre toate contribuţiile ei, cea mai importantă este sprijinul de neclintit. Afecţiunea ei nelimitată mă iâce să îi fiu îndatorat pentru totdeauna şi să mă întreb mereu cum de am fost atât de norocos.
**COLABORATORI**
**remarcabil, corecturi atente, sprijin moral Si impunsături delicate.**

pentru a
îmbunătăţi
această carte.
Am fost foarte
surprins de
disponibilitatea
lor de a
contribui, pentru
a fice din această
carte ceea ce
este

**.Alash Agarwal Michel Agnich Pay am Ahangar**
**Charles Ajidahun**
**LISTA COLABORATORI**
**Ramsay Brow**
**nSylvia Creswell**

**Diogo da Silva Hadiyah Daché**
**CASUDI als Caroline Di Dieg**

**oBob Holling Kyle Homstead**
**Anandan Jayaraman Eoghan Jeraiings Amit Joshipur**

Hari Ganapathy
Amir Ganjeii
Magne Maitre Gisland
Meghbartma Gautam
Melissa Gieu
Sigal Geshury
Sajad Ghanizada
Drew Gierach
Endri Gjinushi
Anshu Goel
Ming Gong
Pedro L. González
Jason Grace
Charlie Gragam
David Gratton
Ravishankar Gundlapalli
Charlie Kubal
Vineesh Kumar
Chris Kurdziel
Tim Kutnick
Brooks Lambert
Brian Lance
Betsy Lane
Norman Law
Vinney Le
Sebastien Le Tuan
Cody Lee
Rudi Leismann
Stephanie Lenorovitz
aAndrew Levy
Jason Kende
Gary Kind
Jason King
Ed King
Marcia Kindler
Thomas Kjemperud
Michael Klazema
Tobias Kluge
Russ Klusas
Kathleen Knopoff
Felix Kobler
Vadim Komisarchik
R George Komoto
Jonathan Korn
Ravi Kotichintala
Mohammed Kromah
Christopher Miles
Greg Miliatis
Sophie-Charlotte Moatt
Lindsey Moav
Joe Mocquant
Pranoy Modi
Peter Monien
Aaron Moore
Thomas Morselt
Kareem Mostafa
Jodie Motle
Olivia Muesse
Tim Mulata
Noel Mulleen

**desh Midtry**
**Sanjay Radhakrishnan**
**Aviv Shalgi Yaron Shapira Neeraj Sharma**
**Barak Shragai Michael Siepmann Diogo Silv**

**aOphir Reshef Justin Rey es**
**Lydia Sugarman**
**Eva Tang**
**Ali Rushdan Tariq**
**John Thompson**
**Jacqueline Tomko Andrea Torino Rodriguez**
**Raul Troy**

| | |
|---|---|
| Sigurd Seth | Cristobal Undurraga |
| Adriana Ursache | Albert Wieringa |
| Haruna Usman | Denis Wilson |
| Branislav Vajagic | Rick Winfield |
| Paul Valcheff | Melinda Wirin |
| Joeri Vanleirsblick | Reggie Wirjadi |
| Tim Varner | Vanita Wolf |
| Ashwanth Vemulapalli | Nathanael Wolfe |
| René Vendrig | Lyon Wong |
| Francisco Vieyra | Margo Wright |
| Alberto Villa | Renee Yarbrough |
| Guy Vincent | Dean Young |
| Khuong Vo Thanh | Beverley Zabow |
| Marcus Vorwaller | Danny Zagorsky |
| Todd Wahnish | Danny Zagorsky |
| Alane Walasugi | Hasnain Zaheer |
| Karl Waldman | Cody Ris Zanca |
| AnneMarie Ward | Xin Zhou |
| Mark Warren | Julie Zilber |
| Alan Weinkraut | Tal Zilberman |
| Jay Weintraub | Keivan Zolfaghari |
| Stephen Wendel | Zoran Zuber |

**O**Erik Wesslen
**NOTE SI SURSE**

*conectată în permanență – raport oferit de site-ul Box)* Accesat pe 19 Decembrie, 2013. https://fb-public.app.box.com/s/3iq5xtiuvixqkq7lk4q8wk.

2 „Survey Finds One-Third of Americans More Willing to Give Up Sex Than Their Mobile Phones." *(Un studiu arată că o treime dintre americani preferă să renunțe la sex, decât să fie nevoiți să renunțe la telefoanele mobile)* Accesat pe 19 Decembrie, 2013. http://www.telenav.com/about/pr-summer-travel/report-20110803.html.

3 Oulasvirta, Antti, Tye Rattenbury, Lingyi Ma, și Eeva Raita. „Habits Make Smartphone Use More Pervasive." *(Obiceiurile fac ca telefoanele mobile să devină foarte răspândite)* Personal Ubiquitous Comput. 16, no. 1 (Ianuarie 2012): 105–114. doi:10.1007/s00779-011-0412-2.

4 Belle, Draun, IntoMobile Joi, 9 Februarie, și 2012 la 12:50 AM. „Tomi Ahonen Average Users Looks at Their Phone 150 Times a Day!" IntoMobile. *(De regulă, un utilizator își verifică telefonul de 150 de ori pe zi!)* Accesat pe 19 Decembrie, 2013. http://www.intomobile.com/2012/02/09/tomi-ahonen-average-users-looksttheir-phone-150-times-day/.

5 Morsella E, Bargh JA, Gollwitzer PM (eds) (2008) Un ghid despre comportamentul uman editat de Oxford. Oxford University Press, Oxford.

6 În această carte, mă refer la formarea obiceiurilor ca la acel proces de învățare a unor noi comportamente care sunt repetate până când devin automatisme. Îi sunt recunoscător Dr. Stephen Wendel care a scos în evidență spectrul obiceiurilor. Dacă dorești să studiezi mai mult despre alte comportamente automate, consultă: Bargh, John A. „The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Intention, Efficiency, and Control in Social Cognition." *(Cei patru cavaleri ai automatismului: conștientizarea, intenția, eficacitatea și controlul în cognița socială)* Manualul despre cognția socială, Vol. 1: Procesele de bază; Vol. 2: Aplicații (a 2-a ediție.), editat de R. S. Wyer and T. K. Srull, 1–40. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1994.

7 Verplanken, Bas, și Wendy Wood. „Interventions to Break and Create Consumer Habits." *(Intervenții pentru a pune capăt și pentru a forma obiceiuri ale consumatorilor)* Journal of Public Policy & Marketing 25, no. 1 (Martie 2006): 90–103. doi:10.1509/jppm.25.1.90.

8 Wood W, Neal DT (2007) A new look at habits and the habit-goal interface. Psychol Rev *(O nouă perspectivă asupra obiceiurilor și interfața care are rolul de a influența obiceiurile)* 114(4):843–8638.

9 "Pinterest." Wikipedia, Enciclopedia liberă, 21 Decembrie, 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Pinterest&oldid=587088409.

***comportamentului?)*** **Modelul comportamental al lui BJ Fogg. Accesat pe 12 Noiembrie,**
**' "..... '**
**rt_Sapolsly_Are_Humans_Just_Another_Primate**
**.**
**Noel. "Pathological Gambling and the Loss of Willpower: A**
**(26 Septembrie, 2013).**
**doi:10.3402/snp.v3i0.21592. $ "The Acceleration of Addictiveness."** ***(Devenim tot mai dependenți)*** **Paul Graham. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013.**
**http://www.paulgraham.com/addictLon.html. **

"Night of the Living Dead." *(Noaptea morților vii)* WiMpedia, Enciclopedia libera, 18 titie=Night_of_the_Living_D e a d& oldid=586570022.

*alegerilor)* SSRN Scholarly Paper. Rochester,

NY: Social Sc > Pentru a reține un acronim

simplu pentru Modelul Capcanei, gândește-te

la "ATARI, ca în

## Capitolul 1: Zona oMsnuintei

ly, Jeffrey M Quinn, si Deborah A Kashy. "Habits in Everyday Life: Thought, Journal of Personality and Social Psychology 83, no. 6 (Decembrie 2002): 1281-1297. > Yin, Henry H., and Barbara J. Knowlton. "The Role of the Basal Ganglia in Habit Formation." (Iunie 2006): 46< Stevens' Handbook of Experimental Psychology: Learning, New Yorls, pp. 497-534. 3 "Notes from 2005 Berkshire Hathaway Annual Meeting" ..... " ' ns.blogspot.com/2010/04/charlie-munger-turning-2- h: So Popular It's Killing King's IPOr' Yi ^ 3. http://finance .y ahoo.com/blogs/theexchange/candy-crush-so-popular-it-s- it-in- an-ipo-160523940 .html. *ai dispus să plătești)* CNET. Accesat pe 12 Noiembrie, - 30685_3-57339139-264/evernote-the-longer-you-use-it-

Inc.com. Accesat pe 14 Noiembrie, 2013.

http://www.inc.eom/magazine/201112/evernot

e- :d - Viral Marketing." *(Lecții din experiență - Marketing Viral)* vw. for entrepreneurs, com/le

ssons-le arntvir al-marketing/. Noiembrie, 2013. http://hbr.org/produc1/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-

**thep/an/R0606F-PDF-ENG. Adams, Cecil. "Was the QWERTY Keyboard Purposely Designed to Slow Typists?." Octombrie, 1981. http://www.straightdope .com/c olumns/re ad/221 /was-the-qwer tyke y boar dpurpose ly - de signe d-to-slow-typists**

28 Bouton, Mark E. "Context and Behavioral Processes in Extinction." *Învățarea contextuală și o proceselor comportamentale asupra extincției* Learning & Memory 11, no. 5 (1 Septembrie, 2004): 485–494. doi:10.1101/lm.78804.

29 Kirshenbaum, Ari P., Darlene M. Olsen, și Warren K. Bickel. "A Quantitative Review of the Ubiquitous Relapse Curve." *O analiză cantitativă a curbei omniprezente care indică recidiveaj* Journal of Substance Abuse Treatment 36, no. 1 (Ianuarie 2009): 8–17.

Drewnowski, Albert J. Stunkard, și

**doi: 10.1016/j .j sat.2008.04.001.**

**Rena R. Wing. "Long-term Maintenance of**

**Weight Li**

**(2000): 5-16. doi: 10.1037/0278-6133.19.Suppl**

**1.5.**

**Editura Publica, 2016, București 32 Judah, G., B. Gardner, and R. Aunger. "Forming a Flossing Habit: An Exploratory Study of the Psychological Determinants of Habit Formation." *(Formarea obicelului de a folosi ața***

**ne .com/Insights/Pre ss_Rele ases/2013/10/c**

**om Score_Rele ases_September_ 2013.**

**http://services.amazon.com/conten1/product-ads-**

**36 Trifts, Valerie, și Gerald Häubl.**

**"Information Availability and Consumer**

**Preference: Can**

*informaţiile* Şi *preferinţele consumatorilor)* In Journal of Consumer Psychology, 149-159,

37 "More Retailers at Risk of Amazon 'Showrooming'." Decembrie, 2013. http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/27/n

38 Stone, Brad. The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon. *(Magazinul univet*

39 Lally, Phillippa, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, şi Jane Wardle. "HowA Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World." *(Cum se formt ob tee turile: influenţarea formării obicelurilor în lumea reală)* European Journal of Sc Opinion / Sunday i/2013/06/09/opimon/sunday/dont-take-y ourvitamins.ht

**Capi toiul 2: Triggerul**

42 Perlroth, Somini Sengupta, Nicole, and Jenna Wortham. "Instagram Founders Were Helped *care le aveau în regiunea golfitlui din San Francisco)* The New York Tim es, 13 Aprilie, 2012, *Instagram înaintea celor de la Facebook)* Telegraph.co.uk, 16 Aprilie, 2012, sec. twitter. http://www.telegraph.co.uk/te chnology/twitter/9206312/Twitter-trie d-to-buy -Instagram -

Aprilie, 2012.
http://blakemasters.com/pos1/20582845717/peterthiels-cs 183-startup-class-2- notes-essay.
46 Katilalapudi, R , S. Chellappan, E Montgomery, D. Wunsch, and K. Lutzen. "Associating
*este asociată cu comportamentele depresive ale studenților)* IEEE Technology and Society Magazine 31, no. 4 (2012): 73-80.doi:10.1109/MTS.2012.2225462.
47 Chellappan, Sriram, and Raghavendra Kotikalapudi. "How Depressed People Use the sec. Opinion /Sunday Review
49 "How th
rebrend
Accesat pe
when-you-c
50 "The Power
communicat
gândes
http://www.ny tim e s.com/2012/06/17/opinion/sunday/howdepre ssed-pe ople-use-the -
*<Ai' startup-urilor distruge inovația)* | Wired Opinion | Wired.com." Wired Opinion. 12 Noiembrie, 2013.
http://www.wked.com/opinion/2013/09/why-do-research-
antreprenorială. Universitatea Stanford, 2011.
http://www. startuplessonsle arne de om/2008/11 /what-is-customerdevelopm ent.html
2 "Empathy Map." *(Harta empatiei)* The kl2 Lab Wiki. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. https://dschool.stanford.edu/groups/kl 2/wiki/3d994/Em pathy_Map.html
3 "5 Whys." *(Cele 5 De ce-uri)* Wikipedia, Enciclopedia liberă, 12 Noiembrie, 2013.
Beings: a Core Motives Approach to Social Psychology. *(Ființele sociale: o abordare a*
**Capitolul 3: Acțiunea**

http://www.be **ha viorm odel.org /**

56 Deci, Edward L., și Richard M. Ryan. "Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health." *(Teoria autodeterminării – o teorie de ansamblu despre motivația oamenilor, dezvoltare* și *sănătate)* Canadian Psychology/Psychologie Canadienne 49, no. 3 (2008): 182–185. doi:10.1037/a0012801.

57 "Barack Obama 'Hope' Poster." *(Barack Obama, posterul despre speranță)* Wikipedia, Enciclopedia liberă, 5 Noiembrie, 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Barack_Obama_%22Hope%22_poster&oldid=579742540.

58 Haupty, Denis J. Something Really New: Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products. *(Ceva cu adevărat inovator: 3 pași simpli pentru a crea produse cu adevărat inovatoare)* New York, NY u.a.: AMACOM, 2007.

59 "Twitter Founder Reveals Secret Formula for Getting Rich Online *(Fondatorii companiei Twitter dezvăluie formula secretă pentru a te îmbogăți online)* | Wired Business | Wired.com." Wired Business. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://www.wired.com/business/2013/09/ev-williams-xoxo/.

60 Landen, Ingrid. "Analyst: Twitter Passed 500M Users In June 2012, 140M Of Them In US; Jakarta 'Biggest Tweeting' City." *(Un analist afirmă: în 2012, Twitter are peste 500 de milioane de utilizatori. 140 de milioane dintre ei sunt în Statele Unite. Jakarta este orașul cu cei mai mulți utilizatori ai aplicației Twitter)* TechCrunch. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/.

61 "What Causes Behavior Change?" *(Ce provoacă schimbarea comportamentului?)* Modelul comportamental al lui BJ Fogg. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://www.behaviormodel.org/.

62 Rao, Leena. "Twitter Seeing 90 Million Tweets Per Day, 25 Percent Contain Links." *(90 de milioane de mesaje sunt trimise zilnic pe Twitter, dintre care 25 la sută conțin link-uri)* TechCrunch. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://techcrunch.com/2010/09/14/twitter-seeing-90-million-tweets-per-day/.

63 Worchel, Stephen, Jerry Lee, and Akanbi Adewole. "Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value." *(Efectele cererii* și *a ofertei asupra valorii unui obiect)* Journal of Personality and Social Psychology 32, no. 5 (1975): 906–914. doi:10.1037/0022-3514.32.5.906.

64 Weingarten, Gene. "Pearls Before Breakfast." *(Când* îți *se oferă desertul înainte de felul principal – experimental social cu violonistul Joshua Bell)* The Washington Post, 8 aprilie, 2007. http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2007/04/04/AR2007040401721.html.

65 Plassmann, Hilke, John O'Doherty, Baba Shiv, și Antonio Rangel. "Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness." *(Acțiunile de marketing pot activa reprezentări neuronale a plăcerii care a fost resimțită)* Proceedings of the National Academy of Sciences 105, no. 3 (22 Ianuarie, 2008): 1050–1054. doi:10.1073/pnas.0706929105.

66 Nunes, Joseph, and Xavier Dreze. The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science

**Noiembrie, 2013.**

**http://en.wildpedia**.0rg/**w**/n1dex**.php?**

**ÎAnderson, Stephen P. Seductive Interaction**

**Design: Creating Playful, Fun, and Effective**

**User Berkeley, C**

**Capitolul 4: Recompense variabile**

**Physiological Psychology**

*V.* **S. A Brief Tour of Human**

**Consciousness: From Impostor Poodles to**

***purpurii)* New York Pi Press, 2004.**

**"Dopamine-dependent Prediction Errors**

**Underpin Reward-seekng Behaviour in**

**Humans."** *care urmăreSte să obtină recompense)*

**Nature 442, no. 7106 (3 August, 2006): 1042-**

**1045.**

**York Apple ton-Century-Crofts, 1957. 75**

**Aharon, L., Etcoff, N., Ariely, D., CHabris, C. F.,**

**el**

*mportamentului)* **Neuron 2001, 32, 357-**

**Englewood Cliffs, NJ**

:


86 Zeigarnik, B. (1927). Ueber das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen. Psychologische Forschung, 9, 1-85.

87 Deci, Edward L., și Richard M. Ryan. "Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health." *(Teoria autodeterminării – o teorie de ansamblu despre motivația oamenilor: dezvoltare și sănătate)* Canadian Psychology/Psychologie Canadienne 49, no. 3 (2008): 182–185.doi:10.1037/a0012801.

88 Tsotsis, Alexia, and Leena Rao. "Mailbox Cost Dropbox Around $100 Million." *(Aplicația Mailbox a făcut ca încasările celor de la Dropbox să scadă cu aproximativ 100 de milioane de d o l a r i )* TechCrunch. Accesat pe 29 Noiembrie, 2013. http://techcrunch.com/2013/03/15/mailbox-cost-dropbox-around-100-million/.

89 "Quantcast Audience Profile for mahalo.com". *(Profilul utilizatorilor site-ului mahalo.com așa cum apare pe site-ul Quantcast.com.)* Quantcast.com Accesat pe 19 Iunie 2010 (according to "Why Humanizing Players And Developers Is Crucial For League of Legends." *(De ce este crucial să umanizăm jucătorii și dezvoltatorii jocului League of Legends)* Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://www.gamasutra.com/view/news/36847/Why_Humanizing_Players_And_Developers_

"League of Legends: Changing Bad Player Behavior with Neuroscience." *(League of Legends: schimbarea comportamentelor de nedorit ale utilizatorilor prin intermediul n e u r o ș t i i n ț e l o r )* Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://www.gamasutra.com/view/news/178650/League_of_Legends_Changing_bad_player_b

Milton, Katharine. "A Hypothesis to Explain the Role of Meat-eating in Human Evolution." *(O ipoteză care încearcă să explice rolul consumului de carne în evoluția omenirii)* Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews 8, no. 1 (1999): 11–21. doi:10.1002/(SICI)1520-6505(1999)8:1<11::AID-EVAN6>3.0.CO;2-M.

Jha, Alok, and science correspondent. "Stone Me! Spears Show Early Human Species Was Sharper Than We Thought." *(Uimește-mă! Sulițele folosite de speciile primitive erau mai ascuțite decât am fi crezut)* The Guardian,15 Noiembrie, 2012, sec. Science. http://www.theguardian.com/science/2012/nov/15/stonespear-early-human-species.

McKie, Robin, and science editor. "Humans Hunted for Meat 2 Million Years Ago." *(Acum 2 milioane de ani în urmă, oamenii vânau pentru a obține carne)* The Guardian, 22 Septembrie, 2012, sec. Science. http://www.theguardian.com/science/2012/sep/23/human-hunting-evolution-2million-years?INTCMP=ILCNETTXT3487.

The Barefoot Professor. *(Profesorul care alergă desculț)* By Nature Video, 2010. http://www.youtube.com/watch?v=7jmj-7YKZE&feature=youtube_gdata_player.


**http://en.wiMpe dia.org/w/indexphp?ti11e=r )**


**Cluley, Graham. "Creepy Qi**

**>1 "Removing Feed Stories About Views."** ***(Quora renunță la actualizările despre***

**http://www. quora .c om/permalink/gG922bywy. >2 Carpenter, Christopher J. "A Meta-Analysis of the Effectiveness of the Compliance-Gaining Technique."** ***(Un studiu care integrează rezultate***

pe 13 Noiembrie, 2013. http://gamification-research.org/2013/07/social-aspects/.
4 Adalian, Josef. "Breaking Bad Returns to Its Biggest Ratings Ever." *(Jocul Braking Bad revine*
5 "Breaking Bad Cooks up Record-breaking Formula for GUINNESS WORLD RECORDS 2014 *din 2014)* Accesat pe 13 Noiembrie, 2013.
K Libby. "Changing Beliefs and Behavior through Experience

's Highest Peak Of Monthly Users." *(Numărul*

*de utilizatori ai jocului* )e 13 Noiembrie, 2013.

http://socialtimes.com/cityville-tops-
28 februarie, 2012 http://investor.zy nga .com/se c filing, cfm ?filingID= 1193125-12-
Capitolul 5: Investiția

*a făcut fiecare video timp de 40 de ore)* The Australian. Accesat pe 13 Noiembrie 2013. http://www.theaustralian.com.au/news/latestnews/taiwan-teen-dies-after-gaming-for-40-hours/story-fn3dxzu6-1226428437223.

101 Lord, James Gregory. The Raising of Money: 35 Essentials Trustees Are Using to Make a Difference. *(Cum să obţii bani: 35 de lucruri esenţiale pe care le fac administratorii pentru a reuşi în evoluţie)* Seattle, Wash.: Now Futures Press, 2010.

102 Cialdini, Robert B. Influence: The Psychology of Persuasion. *(Psihologia persuasiunii)* ********** New York: HarperCollins, 2007.

103 Norton, Michael I., Daniel Mochon, and Dan Ariely. The "IKEA Effect": When Labor Leads to Love. *(Efectul IKEA: când faptul că depui efort te face să iubeşti un anumit produs)* SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 4 Martie, 2011. http://papers.ssrn.com/abstract=1777100.

104 Freedman, J. L., & Fraser, S. C., Compliance Without Pressure: The foot-in-the-door technique, *(Cum devii supus în lipsa unor presiuni: tehnica acceptării graduale)* JPSP, 1966, 4, 196-202

105 Jesse Schell @ DICE2010 (Part 2), 2010. http://www.youtube.com/watch?v=pPfaSuU6jyY&feature=youtube_gdata_player.

106 Fogg, BJ, & Nass, C. (1997) How users reciprocate to computers: an experiment that demonstrates behavior change. *(Modul în care utilizatorii ajută computerele, după ce au interacţionat cu acestea: un experiment care demonstrează schimbările de comportament)* In Proceedings of CHI 1997, ACM Press, 331-332.

107 Libov, Jonathan. "On Bloomberg: 'You Could Code Twitter in a Day. Then You'd Just Need to Build the Network and Infrastructure.' Didn't Know It Was so Easy!" *(Ce-i de la Bloomberg afirmă: 'Codul aplicaţiei Twitter poate fi reprodus într-o singură zi. Apoi mai ai nevoie doar de construirea reţelei şi a infrastructurii' Nu ştiam că e atât de simplu!)* Microblog. @libovness, 7 Noiembrie, 2013. https://twitter.com/libovness/status/398451464907259904.

108 "Mobile App Analytics Show 26% of App Downloads Used One-time." Localytics. *(Studiile despre aplicaţiile mobile arată că 26% dintre aplicaţiile descărcate au fost utilizate o singură dată)* Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. http://www.localytics.com/blog/2011/first-impressions-matter-26-percent-ofapps-downloaded-used-just-once

109 Mon, Peter Farago pe, 22 Oct, şi 2012. "App Engagement: The Matrix Reloaded." *(Utilizarea aplicaţiilor: The Matrix Reloaded)* ********** Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. http://blog.flurry.com/bid/99743/App-Engagement-The-Matrix-Reloaded.

110 Dating, Facebook Twitter LinkedIn Tinder's Sean Rad Hints At A Future Beyond, and Says The App Sees 350M Swipes A. Day. "Tinder's Sean Rad Hints At A Future Beyond Dating, Says The App Sees 350M Swipes A Day." *(Fondatorul aplicaţiei Tinder, Sean Rad, indică o situaţie încă precedent pentru cei care îşi caută îndrăgostiţi folosind aplicaţia lui, spunând că zilnic au loc 350 de milioane de swipe-uri)* TechCrunch. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013.

http://techcrunch.com/2013/10/29/scan-rad-disrupt/.

111 "Snapchat: Self-destructing Messaging App Raises $60m in Funding." *(Snapchat: aplicație cu mesaje care dispar de la sine a obținut o finanțare în valoare de 60 de milioane de dolari)* The Guardian, 25 Iunie, 2013. http://www.theguardian.com/technology/appsblog/2013/jun/25/snapchat-app-self-destructing-messaging.

112 "Pinterest Does Another Massive Funding — $225 Million at $3.8 Billion Valuation (Confirmed)." *(Pinterest a obținut încă o finanțare considerabilă – 225 de milioane de dolari la o estimare de 3,8 miliarde de dolari (confirmată)* AllThingsD. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. http://allthingsd.com/20130123/pinterest-does-another-massive-funding-225-millions-at-3-8-billion-valuation/.

## Capitolul 6: Ce vei face cu toate acestea?

113 Dacă vrei să citești mai multe despre cât de moral este design-ul care modifică comportamentul, consultă: Thaler, Richard H., Cass R. Sunstein, și John P. Balz. SSRN: *Arhitectura alegerilor*.Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2 Aprilie, 2010. http://papers.ssrn.com/abstract=1583509.

114 White, Charlie. "Survey: Cellphones Vs. Sex - Which Wins? [INFOGRAPHIC]." *(Un sondaj: telefoanele mobile versus sex – care dintre ele are prioritate?)* Mashable, 3 August, 2011. http://mashable.com/2011/08/03/telenav-cellphone-infographic/.

115 Bogost, Ian. "The Cigarette of This Century." *(Țigara acestui secol)* The Atlantic, 6 Iunie, 2012. http://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/06/the-cigarette-of-this-century/258092/.

116 Freedman, David H. "The Perfected Self." *(Perfecționarea sinelui)* The Atlantic, Iunie 2012. http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/06/the-perfected-self/308970/.

117 Graham, Paul. "The Acceleration of Addictiveness." *(Devenim tot mai dependenți)* Iulie 2010. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013 http://www.paulgraham.com/addiction.html.

118 "The Ethical Line in User Experience Research." *(Limitările etice în domeniul cercetărilor legate de experiența utilizatorilor)* mUmBRELLA Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. http://mumbrella.com.au/the-ethical-line-in-userexperience-research-163114.

119 "How Deceptive Is Your Persuasive Design?" *(Cât de înșelător este design-ul tău persuasiv ?)* Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. https://uxmag.com/articles/how-deceptive-is-your-persuasive-design.

120 "#380 In Brief." Accesat pe 1 Decembrie, 2013. http://www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0911/ss-lemyan.html.

121 Stewart, David. Demystifying Slot Machines and Their Impact in the United States. *(Demistificarea aparatelor de jocuri de noroc și impactul lor în Statele Unite ale Americii)* Asociația americană a jocurilor de noroc, 26 Mai, 2010. http://www.americangaming.org/sites/default/files/uploads/docs/whitepapers/demystifying_sl

122 Shermer, Michael. "How We Opt Out of Overoptimism. Our Habit of Ignoring What Is Real 13 "The Curse of Cow Clicker: How a Cheeky Satire Became a Videogame Hit *(Blestemul im*

2013.

http://www.wired.com/magazine/2011/12/ff_cowclic

kir/. 2013.

http://www.bogost.com/blog/cowpocalypse_now.sht

ml

**Capitolul 7: Studiu de caz: Aplicaţia Biblia**

http://www.prweb.eom/releases/2013/7/

prweb10905595.htm.

'Snapchat Snaps UpA$80M Series B Led By IVP AtAn $800M Valuation."

http://techcrunch.com/2013/06/22/source-snapchat-

snaps-up-80m-from-ivpat-a-800m-

content/uploads/2013/07/them obilebiblel.jpg.

Style.

http://www.nytimes.com/2012/12/02/fasUonAah-numblobrag-theunfortunate-rise-of- false-humility.html.

doi:10.1073/pnas,12"02129109.

**Capitolul 8: Testarea obiceiurilor şi cumsăgăseşti oportunităţi pentru formarea lor**

: http wwo giowhackcom 2012 12/04/discovering-your

-
aha-moment/.

131 Graham, Paul. "Schlep Blindness," *(Cum ne scapă din vedere idei bune datorită lucrurilor pe care nu ne place să le facem)* Iunarie 2012. http://paulgraham.com/schlep.html.

132 Gascoigne, Joel. "Buffer October Update: $2,388,000 Annual Revenue Run Rate, 1,123,000 Users," *(Un raport al companiei Buffer din luna octombrie: încasări anuale de 2 388 000 de dolari, 1 123 000 de utilizatori)* 7 Noiembrie, 2013. http://open.bufferapp.com/bufferoctober-update-2388000-run-rate-1123000-users/.

133 "I'm Joel Gascoigne, and This Is the Story Behind Buffer." *(Sunt Joel Gascoigne și aceasta este povestea companiei Buffer)* Life Hacker. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. http://www.lifehacker.co.in/technology/Im-Joel-Gascoigne-and-This-Is-the-Story-Behind-Buffer/articleshow/24271474.cms.

134 West, Nancy Martha, "Kodak and The Lens of Nostalgia" *(Kodak și lentilele care provoacă nostalgie)* The University Press of Virginia. 2000. p.95

135 Cosier, G., & Hughes, P. M. (2001). The Problem with Disruption. *(Problema legată de ruptură)* IIT Technology, 19(4), 9.

136 Pickover, Clifford A. Time: A Traveler's Guide. Oxford University Press, USA, 1998.

137 Stoll, Clifford. "The Internet? Bah!" *(Internetul? Las-o baltă)* Newsweek, 27 Februarie, 1995.http://www.english.illinois.edu/-people-/faculty/debaron/582/582%20readings/stoll.pdf.

138 Maples, Jr, Mike. "Technology Waves and the Hypernet." *(Valurile tehnologice și utilizarea extinsă a internetului)* Roger and Mike's Hypernet Blog. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. http://rogerandmike.com/post/34629058018/technology-waves-and-thehypernet.

139 "How to Get Startup Ideas," *(Cum să vii cu idei pentru a înființa un start-up)* Noiembrie 2012. http://paulgraham.com/startupideas.html.

******** Psihologia persuasiunii, Editura Business Tech, 2008, București

******** Filmul Matrix reîncărcat continuă firul poveștii din primul Matrix și explorează în continuare războiul între umanitate și inteligența artificială, atât în Matrice cât și în lumea reală.

**^>ACT şi Politon**

Editura ACT şi Politon Str. înclinată, nr. 129, Sector 5, Bucureşti,

România, C.P. 050202. tel: 0723.150.590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro | www.blog.actsipoliton.r

**oTable of Contents**

Introducere
1. ZONA OBISNUINTEI
2. TRIGGERUL
3. ACTIUNEA
4. RECOMPENSE VARIABILE
5. INVESTITIA
6. CE VEI FACE CU TOATE ACESTEA?
7. STUDIU DE CAZ: APLICATIA BIBLE

8. TESTAREA OBIŞNUINŢELOR ŞI CUM SĂ GĂSEŞTI OPORTUNITĂŢI
PENTRU FORMAREA LOR ANEXĂ ŞI ACUM?
DESPRE AUTORI MULŢUMIRI COLABORATORI
LISTĂ COLABORATORI NOTE ŞI SURSE